

# ANÁLISE ECONÓMICO-POLÍTICA DAS CANLES DE DISTRIBUCIÓN. UNHA TIPOLOXÍA EMPÍRICA NUNHA CANLE CONTRACTUAL

JOSÉ A. FRAÍZ BREA

Departamento de Organización de Empresas  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Vigo

JOSÉ A. VARELA GONZÁLEZ

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Santiago de Compostela

Palabras clave: *Canle de distribución; Estructuras de poder.*

Key words: *Channel of distribution; Power structures.*

## Resumo

O modelo económico-político (EP) fundaméntase na idea de que o intercambio diádico —entre dous axentes ou organizacións pertencentes a aneis diferentes da canle— ten unha dimensión económica e outra política; isto é, que o resultado dos intercambios depende das ofertas, negociación, poder, conflito, etc. Ademais, asume que tal intercambio acontece nun medio definido por tres niveis: ámbito de tarefas primarias, ámbito de tarefas secundarias e macroambiente.

Este traballo ten dous obxectivos. Primeiro, examina-las características básicas do modelo económico-político, en tanto que enfoque teórico relevante para o estudo do comportamento nas canles de distribución. Segundo, establecer unha tipoloxía empírica de estruturas de poder percibido polo concesionario nunha canle contractual.

## Abstract

The politico-economic model (PE) is based on the idea that the dyadic exchange —between

two agents or organisations pertaining to different levels of the channel— has both an economic and political dimension, that is, the result of both exchanges depends on offers, negotiations, power, conflict, etc.. Moreover, it is assumed that such an exchange occurs in an environment defined by three levels: environment of primary tasks, environment of secondary tasks and macroenvironment.

This paper has two objectives. First, to analyse the basic characteristics of the politico-economic model since it is a relevant theoretical approach for the study of behaviour in the channels of distribution. Second, to establish an empirical typology of the structures of power perceived by the concessionaire in a contractual channel.

## 1. INTRODUCCIÓN

En tanto que paradigma para a análise das canles de distribución, o modelo económico-político (EP) baséase na idea de que o intercambio diádico —entre dous axentes ou organizacións pertencentes a eles diferentes da canle— ten unha dimensión económica e outra política; isto

é, que o resultado dos intercambios depende das ofertas, negociación, poder, conflito, etc. Ademais, asume que tal intercambio acontece nun medio definido por tres niveis: ámbito de tarefas primarias, ámbito de tarefas secundarias e macroámbito.

Que a unidade de análise sexa a díada significa que a actividade fundamental nas canles comerciais é a transacción<sup>1</sup>. De feito, calquera sistema interorganizativo pode ser definido polas transaccións que teñen lugar entre os actores sociais.

Este traballo ten dous obxectivos. Primeiro, examina-las características básicas do modelo económico-político, en tanto que enfoque teórico relevante para o estudo do comportamento nas canles de distribución. Segundo, establecer unha tipoloxía empírica de estruturas de poder percibido polo concesionario nunha canle contractual.

## 2. DIMENSIÓNS DO MODELO ECONÓMICO-POLÍTICO

O modelo de Stern e Reve (1980), representado na figura 1, distingue dous sistemas principais en toda canle de distribución: un interno e outro externo; ámbolos dous, á súa vez, posúen dúas dimensións: unha económica e outra política.

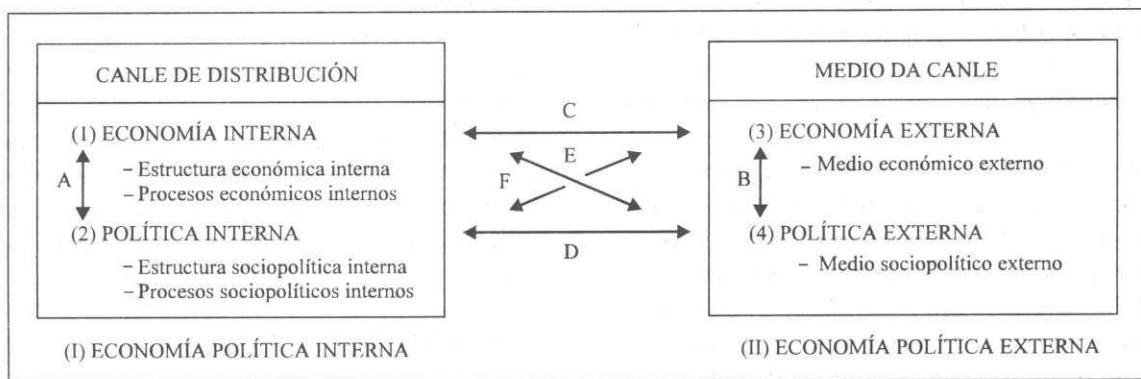
Daquela, de acordo con este modelo, a dimensión interna das relacións nunha díada da canle pode analizarse:

- 1) Pola súa economía (a estrutura e os procesos económicos), e
- 2) pola súa política (a estrutura e os procesos sociopolíticos).

A estrutura económica interna é descrita polo tipo de forma transaccional que relaciona ós membros da díada ou, noutras palabras, polos acordos económicos verticais existentes. As formas transaccionais que delimitan o abano de opcións son os intercambios no mercado, nun extremo, e as transaccións xerárquicas no outro.

Os procesos económicos internos refírense ós fluxos reais de actividades, recursos, e información que teñen lugar entre os membros da canle. Abraguen aspectos tales como a toma de decisións impersonal e rutinaria, a negociación e os procesos de planificación centralizados.

Agora ben, como xa se sinalou, as canles de distribución non son só sistemas económicos, tamén son sistemas sociais. A estrutura sociopolítica interna vén definida polo modelo de relacións de poder-dependencia que existe entre os membros dunha díada. As alternativas son: poder mínimo, poder equilibrado, poder desequilibrado e poder centralizado.



FONTE: Stern e Reve (1980), p. 34.

Figura 1.- Modelo económico-político para a análise da canle de distribución

Pola súa parte, os procesos sociopolíticos internos descríbense polos sentimentos de dominio dentro da díada, que poden expresarse, sinteticamente, como de cooperación ou de conflito.

Daquela, en toda canle de distribución, a estrutura é o patrón das relacións ou actividades entre as posicións ou os roles, mentres que os procesos son conexións. Cando existe unha relación estreita entre ámbalas dúas estruturas, esta se manifesta por medio da forma interorganizativa, que pode ser descrita polo grao de coordinación vertical.

De acordo con Williamson (1975), o incremento dos esforzos de coordinación vertical fomenta as relacións de confianza, mentres que unha carencia de confianza entre as partes pode ser un obstáculo para calquera tipo de coordinación vertical. O oportunismo pode provocar unha negociación combinada con vixilancia e auditoría de información ou, simplemente, a terminación da relación.

Ademais do sistema interno, a perspectiva económico-política de análise das canles de distribución subliña a relevancia do sistema externo. A figura 2 representa o impacto que o medio ten sobre as estruturas e os procesos internos da canle.

## 2.1. FORMAS INTERORGANIZATIVAS

A forma manifesta os acordos verticais que se establecen para defini-lo rol e as relacións entre as dúas organizacións implicadas. Aínda que

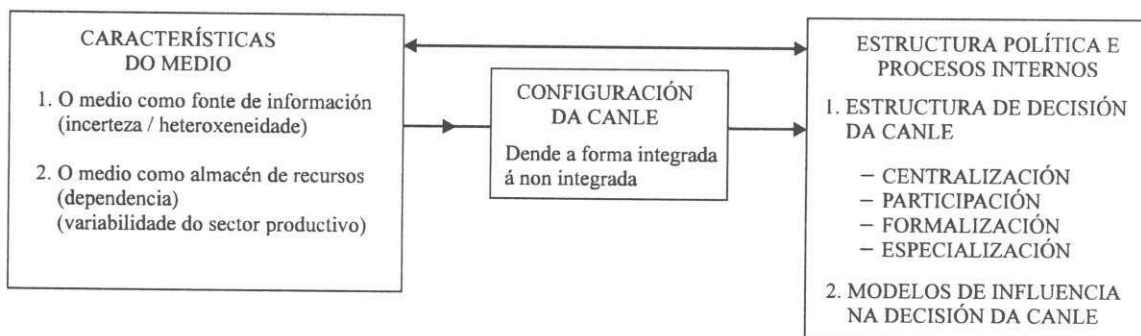
a literatura organizativa indicou numerosas dimensións da forma estrutural, un número crecente de teóricos opina que a centralización e a formalización se atopan entre as máis esenciais (Van de Ven, 1976; John, 1984; Dwyer e Oh, 1988).

A centralización pode ser definida como o grao no que o poder de elaborar e implanta-las decisións relativas á canle está concentrado nun nivel. Operativamente, a variable centralización pódese expresar como:

- 1) O grao de participación na elaboración das decisións,
- 2) o grao percibido de influencia nas accións da canle.

Os sistemas comerciais verticais varían segundo a extensión na que as políticas e as operacións da canle estean decididas centralmente. Do mesmo modo, a autonomía na toma de decisións comerciais dos membros da canle variará segundo o tipo de acordos verticais.

A formalización das transaccións na díada da canle componse de regras, políticas e procedementos que forman as directrices para dirixilas actividades interorganizativas. A formalización pódese facer operativa mediante a programación dos fluxos entre o fabricante e o distribuidor. Así, a formalización correspóndelle á rutinización das actividades de intercambio e considérase, con frecuencia, un mecanismo economizador.



FONTE: Dwyer e Welsh (1985), p. 399.

Figura 2.- Impacto do medio na estrutura e os procesos da canle

As formas interorganizativas deséñanse para establece-los acordos transaccionais e os mecanismos para a toma de decisións (figura 3). As formas interorganizativas están asociadas a patróns de poder-dependencia máis ou menos centralizados (figura 4).

Como indica a matriz, as transaccións de mercado idealmente teñen lugar dentro dun mo-

delo de poder/dependencia disperso. O poder dunha organización sobre outras situadas en elos sucesivos na canle é mínimo debido á dispoñibilidade de institucións alternativas coas cales comerciar.

Así pois, cando os mercados son competitivos, os prezos e as condicións de intercambio determínanse de forma impersoal e automática.

		ACORDOS TRANSACCIONAIS		
		Mercado competitivo vertical	Sistemas quasi-integrados	Sistemas integrados verticalmente
MECANISMOS DE DECISIÓN ECONÓMICA	Toma de decisión impersoal automática	TRANSACCIÓN DE MERCADO		
	Toma de decisión negociada	TRANSACCIÓN DE NEGOCIACIÓN		
	Toma de decisión centralizada xerarquicamente	TRANSACCIÓN XERÁRQUICAS		

FONTE: Reve (1985), p. 28.

Figura 3.- Formas interorganizativas

		FORMAS INTERORGANIZATIVAS		
		Transaccións de mercado	Transaccións de negociación	Transaccións xerárquicas
PATRÓN DE PODER/DEPENDENCIA	Poder mínimo	X		
	Poder equilibrado		X	
	Poder desequilibrado			X
	Poder centralizado			X

FONTE: Reve (1985), p. 29.

Figura 4.- Forma interorganizativa versus patróns de poder/dependencia

Ningún dos actores ten influencia substancial nas operacións do mercado ou sobre as accións da outra parte na canle.

Por outra parte, as transaccións xerárquicas habitualmente teñen lugar dentro dunha entidade organizativa simple, tomándose as decisións burocraticamente. Aínda que certas decisións operativas poden ser descentralizadas, a toma de decisións xeralmente depende de programas e rutinas nas que a centralización de poder e a autoridade se atopan no índice alto.

Na integración vertical completa, a asignación de funcións comerciais e o establecemento de prezos de transferencia son fixados centralmente.

Nas transaccións negociadas, as relacións de poder son importantes no establecemento das condicións de comercio e a asignación de recursos entre as empresas (Porter, 1974):

a) No caso de poder equilibrado, a negociación pode ser difícil, e os resultados reflectirán, probablemente, o poder relativo dos actores.

b) Unha relación de poder non equilibrado en favor dunha parte tende a darlle vantaxes no proceso de negociación.

A posición relativa nunha negociación está parcialmente determinada polos recursos e as forzas relativas na canle. Tamén por factores externos á canle, como a posición no mercado e a dispoñibilidade de fontes alternativas de suministro ou servizo do produto; e pola habilidade negociadora.

En resumo, as habilidades na negociación, a activación das bases de poder e estratexias de influencia, así como a capacidade para formar coalicións e buscar apoios externos, poden influír nos resultados dos procesos de negociación.

## 2.2. COORDINACIÓN VERTICAL

A coordinación interorganizativa prodúcese cando as organizacións implicadas realizan as súas actividades e accións pensando nos demais membros que forman a canle. Warren, Rosen e Bergunder (1974, p. 68) definen a coordinación interorganizativa como "unha estrutura ou proceso de toma de decisión ou acción concertada onde as decisións ou accións de dous ou máis organizacións se elaboran á vez, parcial ou total-

mente, con algún grao deliberado de colaboración". Outros investigadores (Mulford e Rogers, 1980) indicaron que as regras de decisión poden ser impostas.

Para Reve (1985), a centralización e a formalización, xunto coa intensidade das interaccións, determinan o grao de coordinación vertical da díada. A centralización e a formalización representan os requisitos previos estruturais para que a coordinación teña lugar. Se o número de interaccións, a centralización na toma de decisións e a formalización son elevadas, indicará un potencial elevado de coordinación vertical, mentres que o contrario suporá un potencial baixo.

Cando se incrementa a cantidade de fluxos de recursos nas díadas organizativas, aumentan as interdependencias entre as organizacións e, deste modo, os problemas de integración e de mantemento da relación interorganizativa.

O incremento dos fluxos de información e dos contactos persoais, xeralmente, consumirán moito tempo e esforzo e conducirán a custos de transacción máis elevados. Neste escenario, débense converter en rutineiras as transaccións e programa-las actividades de distribución; en consecuencia, estarase incrementando a formalización.

A programación de actividades, xeralmente, compromete o comportamento dos membros sobre moitas tarefas relacionadas, incrementando, polo tanto, a centralización. Daquela, cantas máis interaccións se produzan nas relacións verticais da canle, maior será a formalización e a centralización. Que se dean condicións para a coordinación vertical non implica, necesariamente, que os fluxos interorganizacionais estean altamente coordinados.

O grao de coordinación interorganizativa vertical pode variar dende un nivel mínimo —acordos tácitos de coexistencia—, a un nivel máximo —acordos contractuais altamente explícitos de integración casi completa—.

No contexto dunha canle de distribución, os graos de coordinación vertical asóciase á tipoloxía dos sistemas de distribución que se articula nas clases: canle convencional, administrado, contractual, corporativo (Stern e El Ansary, 1992). As canles de distribución convencionais visualízanse como cadeas verticais compostas por unidades de toma de decisión illadas e autó-

nomas. A coordinación vertical conseguíuse mediante transaccións no mercado (Lindblom, 1977). Cada un dos integrantes dunha canle convencional trata de maximizar os seus propios beneficios, aínda a conta do sistema na súa totalidade. Ningún dos membros da canle ten moito control sobre os demais e non existen medios formais para asignar roles e resolver conflitos.

Nas canles de distribución administradas, a coordinación vertical lógrase mediante o uso de programas desenvolvidos por unha ou un número limitado de empresas. A coordinación vertical e o control son, xeralmente, de carácter informal ou específico baseado no tamaño, recursos e poder dunha organización dominante no sistema (Etgar, 1976a).

Nas canles de distribución contractuais, as obrigas das organizacións integrantes da canle tenden a ser formalizadas mediante acordos. A toma de decisións realízase, xeralmente, no alto da estrutura, pero está sometida á ratificación polos membros.

As canles corporativas de distribución xorden cando entidades ou axentes que actúan en niveis diferentes da canle son posuídas e dirixidas por unha mesma organización. Estes sistemas implican legalmente integración formal.

### **2.3. O MEDIO DAS DÍADAS DA CANLE COMERCIAL**

Os membros dunha díada da canle de distribución non se enfrontan a medios simples. Desde a perspectiva da experiencia analítica e a xeneralización teórica, é razoable asumir que hai importantes grupos de forzas que parecen afectar diferencialmente ás díadas da canle. Teoricamente, o pluralismo do ámbito pódese manexar distinguindo as forzas que crean dependencias externas directas e indirectas nunha díada. Así, para cada binomio existe un ámbito de tarefas primarias, outro de tarefas secundarias e un macroámbito.

O ámbito das tarefas primarias está composto por subministradores e clientes da díada. Nalgunhas situacións —sempre que teñan relacións de intercambio directo— tamén forman parte do mesmo as axencias de regulación e os competidores das organizacións que constitúen a díada.

O ámbito das tarefas secundarias comprende ós subministradores, clientes, axencias de regulación e grupos de interese influíntes, e competidores directos e potenciais que se relacionan coas empresas ou axentes do primeiro nivel ou das tarefas primarias.

O macroámbito comprende as forzas sociais, económicas, políticas e tecnolóxicas que rodean ós ámbitos das tarefas primarias e secundarias.

Na análise teórica dos ámbitos, a natureza das dependencias externas e das influencias é de importancia vital. As opcións estratéxicas dispoñibles para os actores da canle para a adaptación ou actuación sobre as forzas do medio líganse estreitamente á natureza e proximidade das mesmas. Por exemplo, o desenvolvemento do ámbito das tarefas primarias pode ser trazado por actores específicos. A reacción dos membros da díada pode considerar varias formas de integración, abarcando a fusión, cooperación espontánea, cooperación negociada, etc., así como estratexias que aumenten o seu propio poder. Pola súa parte, os desenvolvementos no ámbito das tarefas secundarias son menos sensibles á absorción ou influencia individual. Os esforzos comúns mediante a formación de coalicións e a cooperación horizontal son máis efectivos. Finalmente, os cambios no macroámbito non poden, xeralmente, ser dirixidos proactivamente con moito éxito, e as estratexias adaptativas proporcionan a única resposta efectiva.

É útil, ademais de separalo en primario, secundario e macro, segmentalo segundo os sectores principais cos que calquera díada debe relacionarse. Consecuentemente, os ámbitos das actividades primarias e secundarias poden dividirse nun sector input, un sector output, un sector competidor e un sector regulador.

O sector input do medio dunha díada componse de tódolos subministradores directos e indirectos da díada; mentres que o sector output se constitúe por tódolos clientes directos e indirectos da díada, distribuidores e usuarios finais.

O sector competidor comprende primariamente as relacións horizontais da díada, por exemplo, os competidores actuais e potenciais.

O sector regulador componse de dous grupos reguladores, incluíndo as axencias gubernamentais, as asociacións comerciais, os grupos de interese e os grupos específicos.

### 2.3.1. Análise das interaccións do entorno nas tarefas primarias

Cada axente externo a unha díada específica é un membro do seu medio. O problema reside en como describi-la relación cos membros externos. Na proposta transaccional, a natureza da relación é o principal.

Para un elevado número de organizacións externas (especificamente aquelas posicionadas no ámbito das actividades primarias), a relación coa díada central é transaccional. Noutras palabras, pódese dicir que estas interaccións poden ser manexadas por un "modelo económico-político ampliado" de intercambio. Por exemplo, no caso dunha díada fabricante-maiorista, os subministradores e os minoristas están entre os actores máis importantes dos sectores input e output do ámbito das actividades primarias. As relacións entre membros das canles comerciais que operan fóra da díada e aqueles que o fan dentro poden, a miúdo, ser estruturadas e, nalgúns casos, administradas. Como tales, as relacións pódense describir en termos de:

- 1) Se teñen lugar transaccións comerciais ou xerárquicas entre as partes (estructura económica);
- 2) que mecanismos de toma de decisión son utilizados para establece-las condicións de intercambio entre elas (procesos económicos);
- 3) se o poder é mínimo, equilibrado, desequilibrado, ou centralizado (estructura política);
- 4) que tipo de sentimentos e comportamentos tipifican as súas interaccións.

Idénticas observacións se poden facer dos axentes dos sectores competidor e regulador, no ámbito das tarefas primarias, se existe unha relación de intercambio entre eles e os membros da díada central.

Os competidores e reguladores están situados nos límites dos ámbitos primario e secundario, indicando que as relacións poden ser directas ou indirectas. Por exemplo, se un membro da díada está nunha relación de intercambio relativamente estreita cun axente regulador —por exemplo, co ministerio correspondente— as variables económico-políticas poden ser empregadas para caracteriza-la relación; por exemplo, unha transacción de mercado suxeita a negocia-

ción e/ou planificación centralizada, onde o poder é desequilibrado, e os procesos de distribución de recursos son altamente cooperativos e minimamente conflictivos.

Obviamente, os intercambios cos axentes externos dos sectores competitivo e regulador poden non implicar fluxos monetarios de bens ou servicios, pero poden ser tan importantes para a díada central como se os implicaran.

En resumo, como norma xeral, as variables e perspectivas subliñadas no modelo económico-político interno aplicánselle directamente a calquera relación externa que implique un intercambio directo. Esta rede de intercambio directo deberíase considerar como clave estratéxica na análise da canle.

Cando os elementos do medio serven para influír no carácter do intercambio entre un membro externo e outro da díada, pero non participan directamente na transacción, van máis alá do ámbito analítico do modelo económico-político.

### 2.3.2. Análise do impacto sobre as díadas da canle, dos ámbitos secundario e macro

Para recolle-las influencias dos ámbitos secundario e macro, hai dúas propostas alternativas básicas (Achrol, Reve e Stern, 1983):

- 1) Comprender como as díadas centrais ou organizacións individuais reaccionan ós recursos/axentes específicos do ámbito, pero sen implicalas en ningunha forma de intercambio directo;
- 2) conceptualiza-lo medio como dinámico pero, en realidade, amorfo (sen elementos ben definidos), caracterizándoo polas súas cualidades ou dimensións abstractas.

Segundo a primeira proposta, os actores do ámbito das tarefas secundarias poden analizarse especificamente polos recursos que controlan e o poder que puideran, potencial e indirectamente, manexar fronte á díada central. Similarmente, o estado e os cambios nos recursos específicos do ámbito macro —tal como o nivel de tecnoloxía desenvolvido, a infraestrutura de comunicacións, o crecemento/ciclos económicos, ou os cambios demográficos— pódense observar como variables que afectan á díada central e ás súas relacións socioeconómicas.

Agora ben, cando o intercambio directo non existe e as influencias son mediatizadas, filtradas e protexidas por unha variedade de variables e procesos de intervención, daquela a capacidade de predicir cales son os "elementos" responsables específicos diminúe.

Dados estes problemas, o segundo suposto é máis productivo. O seu resultado será un grupo de variables cualitativas que describen os factores principais do medio e son sensibles ó desenvolvemento de proposicións teóricas. Algunhas delas se recollen no cadro 1.

<i>Capacidade do medio (rico/pobre):</i> A abundancia ou escaseza relativa de recursos input/output dispoñibles pola organización dentro do seu "dominio".
<i>Homoxeneidade-heteroxeneidade do medio:</i> O grao de similitude ou diversidade dos elementos da poboación tratada, incluíndo organizacións, individuos e forzas sociopolíticas que afectan ós recursos. Unha dimensión relacionada, é a simplicidade-complexidade do medio; esta relaciónase directamente coa complexidade na toma de decisións. Cantos menos e máis homoxéneos sexan os inputs informativos necesarios na toma de decisións, máis simple será o medio. Canto máis numerosos e heteroxéneos sexan os inputs informativos, máis complexo será o medio (Duncan, 1972).
<i>Estabilidade-inestabilidade:</i> A variabilidade ou cambio nos elementos do medio.
<i>Concentración-dispersión do medio:</i> A extensión na que os recursos input e output dispoñibles son controlados ou concentrados en poucas/moitas organizacións, individuos ou localizacións.
<i>Turbulencia do medio:</i> A extensión na que os medios están sendo alterados polas interconexións do medio.
FONTE: Aldrich, 1979, pp. 63-74.

Cadro 1.- Dimensións cualitativas do medio

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

A investigación empírica realizada pretende establecer unha tipoloxía do poder dos fabricantes de automóbiles segundo o índice control percibido polos seus concesionarios. Trátase, pois, de examina-la estrutura de poder nunha canle de distribución contractual.

Seguindo a El Ansary e Stern (1972), defini-

mos operacionalmente o poder como a capacidade dun membro da canle para controla-las variables de decisión na estratexia de mercado doutro membro nun índice diferente. Así, o dominio de poder dun membro da canle sobre outro concrétese nas variables de decisión do último sobre as que o primeiro pode ter control.

#### 3.1. MOSTRA

Partindo de que a unidade de análise é o concesionario, extraemos unha mostra de 580 a partir de varios directorios de concesionarios de automóbiles de distintas marcas (Renault, Seat, Fiat, Nissan, Peugeot-Talbot, Ford, Citroën, Audi, Volkswagen, Lancia, Volvo, Alfa Romeo e Skoda). O método utilizado para a extracción foi o aleatorio.

Unha vez seleccionada a mostra, enviámonlles por correo o cuestionario ós 580 xerentes dos concesionarios de automóbiles correspondentes. Obtivemos un índice de resposta do 22,1% (128). Un dos cuestionarios foi anulado por estar incompleto, polo que a mostra útil quedou formada por 127 cuestionarios.

#### 3.2. CUESTIONARIO

O cuestionario utilizado para recolle-los datos elaborouse despois dunha exhaustiva revisión dos estudos realizados neste ámbito e de recoller información directa, mediante entrevistas persoais, con xerentes de empresas concesionarias. Este proceso deu lugar a 19 variables de control relevantes na canle contractual examinada (cadro 2).

A tarefa dos entrevistados consistía en valorar cada variable segundo o control que exercía o fabricante. As respostas abarcaban dende 1, 'ningún control do fabricante', ata 5, 'control total do fabricante'.

Dada a importancia do cuestionario, considerouse necesario, antes de proceder a súa adopción definitiva, verificar se o deseño se comportaba adecuadamente e comproba-la súa validez e eficacia; para iso, probouse o devandito cuestionario en varios concesionarios, antes de proceder ó seu envío á totalidade da mostra.

As respostas obtidas confirmaron que as variables eran apropiadas e que estaban redactadas de forma adecuada.

Remodelación e ampliación das instalacións
Número de mecánicos
Número de vendedores
Tempos de reparación
Publicidade local
Inventario (stock) de vehículos novos
Inventario de vehículos usados
Inventario de pezas de recambio
Materiais de promoción de vendas
Compras de ferramentas e equipamento
Prezo de venda no concesionario das pezas de recambio
Prezo do servizo de reparacións no concesionario
Reparacións que entran na garantía
Marca de pezas utilizadas para reparacións sen garantía
Descontos no prezo de venda de vehículos novos no concesionario
Forma de transporte utilizado para distribuí-las pezas e os vehículos novos
Xestión e administración do concesionario
Calidade do servizo ó cliente
Programa de mantemento dos vehículos vendidos

Cadro 2.- Variables incluídas na medición do control do fabricante

### 3.3. RESULTADOS

O cadro 3 recolle as puntuacións medias e as desviacións típicas das variables utilizadas para medir o control do fabricante.

En xeral, como mostra o cadro, por termo medio o control é de moderado a alto. Destacan: reparacións que entran en garantía, prezo de venda das pezas de recambio, tempos de reparación, formas de transporte utilizado para distribuí-las pezas e os vehículos novos, marca de pezas utilizadas para reparacións sen garantía, calidade do servizo ó cliente e inventario de vehículos novos.

Pola contra, a xulgar polas puntuacións medias, o inventario de vehículos usados, o número de mecánicos e os descontos no prezo de venda dos vehículos novos son as variables menos controladas polo fabricante.

O cadro 4 ofrece unha visión alternativa do control que senten os concesionarios. Como se pode observar, a maioría dos entrevistados opina

que o fabricante exerce un grao de control elevado en tódalas variables, destacando sobremaneira: reparacións que entran en garantía, calidade do servizo ó cliente, prezo de venda dos recambios no concesionario e marca de pezas utilizadas nas reparacións sen garantía.

As variables menos controladas son: inventario de vehículos usados, número de mecánicos e os descontos no prezo de venda dos vehículos novos.

Para o establecemento da tipoloxía parece conveniente, tendo en conta do tamaño da mostra, reduci-lo número de variables. Isto pode facerse mediante a análise factorial; sen embargo, o modelo de seis factores resultante da súa aplicación á mostra xera factores lóxicamente inconsistentes (por exemplo, o factor 1 dominado por variables relacionadas ó concepto "Reparación" incorpora, así mesmo, a variable "Materiais de promoción de vendas"; o factor 3, definido polo concepto "Servizo ó cliente" integra tamén a variable "Publicidade local").

Variables	Media	Desv.típica
Reparacións que entran na garantía	4.76	.62
Prezo de venda no concesionario das pezas de recambio	4.22	1.12
Tempos de reparación	4.12	1.17
Forma de transporte utilizado para distribuí-las pezas e os vehículos novos	4.07	1.40
Marca de pezas utilizadas para reparacións sen garantía	4.06	1.22
Calidade do servizo ó cliente	4.05	.83
Inventario (stock) de vehículos novos	4.04	1.02
Programa de mantemento dos vehículos vendidos	3.83	1.02
Compras de ferramentas e equipamento	3.71	1.03
Prezo do servizo de reparacións no concesionario	3.60	1.23
Materiais de promoción de vendas	3.57	1.22
Remodelación e ampliación das instalacións	3.48	.85
Xestión e administración do concesionario	3.43	1.03
Número de vendedores	3.30	.87
Publicidade local	3.30	1.06
Inventario de pezas de recambio	2.98	1.23
Número de mecánicos	2.96	.92
Descontos no prezo de venda de vehículos novos no concesionario	2.57	1.24
Inventario de vehículos usados	2.24	1.14

**Cadro 3.-** Análise descritiva das variables de control

	Control (%)		
	Nulo-baixo	Moderado	Alto-total
Reparacións que entran na garantía	2	2	96
Calidade de servizo ó cliente	4	18	78
Prezo de venda no concesionario das pezas de recambio	9	13	78
Marca de pezas utilizadas para reparacións sen garantía	16	8	76
Inventario (stock) de vehículos novos	8	18	74
Tempos de reparación	10	16	74
Forma de transporte utilizado para distribuí-las pezas e vehículos novos	19	8	73
Programa de mantemento dos vehículos vendidos	11	26	63
Compras de ferramentas e equipamento	13	24	63
Materiais de promoción de vendas	20	24	56
Prezo do servizo de reparacións no concesionario	20	25	55
Xestión e administración do concesionario	19	30	51
Remodelación e ampliación das instalacións	10	44	46
Número de vendedores	17	40	43
Publicidade local	24	33	43
Inventario de pezas de recambio	36	25	39
Descontos no prezo de venda de vehículos novos no concesionario	51	24	25
Número de mecánicos	27	49	24
Inventario de vehículos usados	64	23	13

**Cadro 4.-** Control do fabricante

Modelos factoriais alternativos, resultantes de modifica-la norma tradicional de selección —valor propio superior a 1—, non resolven as inconsistencias lóxicas iniciais. Por iso, optouse por xerar un novo conxunto de variables, resultantes da agregación de constructos iniciais coherentes: a conversión realizouse do modo que se recolle no cadro 5.

Os valores medios para as novas variables foron os que se expoñen no cadro 6.

A aplicación da análise “cluster” xerárquica, mediante o método de Ward, ó conxunto de valores das novas variables estandarizadas<sup>2</sup> suxire unha solución de catro grupos, dos que os valores medios para cada variable se recollen no cadro 7.

Novas variables	Items iniciais
NV1 Tamaño	Ampliación de instalacións Número de mecánicos Número de vendedores
NV2 Servicio	Tempos de reparación Reparacións que entran na garantía Calidade do servizo ó cliente Programa de mantemento de vehículos
NV3 Promoción	Publicidade local Materiais de promoción de vendas
NV4 Inventario	Inventario vehículos novos Inventario vehículos usados Inventario pezas recambio
NV5 Prezo reparacións	Prezo venda pezas de recambio Prezo servizo de reparacións
NV6 Compras e loxística	Comprar ferramentas e equipos Marca das pezas usadas en reparacións sen garantía Forma de transporte usado para distribuí-las pezas e vehículos
NV7 Desconto no prezo de venda	Desconto no prezo de venda
NV8 Xestión	Xestión administrativa

Cadro 5

	Media	Desviación típica	Máximo valor
Tamaño	9.77	2.16	15
Servicio	6.80	2.58	20
Promoción	6.87	1.78	10
Inventario	9.29	2.62	15
Prezo reparacións	7.84	1.92	10
Compras e loxística	11.85	2.58	15
Desconto en prezo de venda	2.57	1.24	5
Xestión	3.43	1.03	5

Cadro 6.- Control do fabricante sobre as variables modificadas

Grupo	Tamaño	Servicio	Promoción	Inventario
1	.2388	.3623	-.0989	.0529
2	.2319	-.0759	.3539	.4380
3	-.6651	-3.1525	-1.9869	-1.5102
4	-1.1501	-.3378	-.1276	-1.2012
	Prezo reparación	Comprar e loxística	Descontos en prezo venda	Xestión
1	.2534	.3034	.5936	-.1995
2	-.1879	.1550	-.2413	.5332
3	-2.6944	-2.2674	-.4597	-1.0647
4	.1205	-1.1323	-.6325	-.5562

Cadro 7.- Centros de grupo finais

Os valores obtidos permiten caracteriza-los grupos do seguinte modo:

— *GRUPO 1* (49 concesionarios): Define unhas relacións fabricante-concesionario caracterizadas por un grao de control superior á media en 6 das 8 variables, sobre todo no relativo ó desconto no prezo de venda e no nivel de servio. O grao de control sitúase por debaixo da media nas variables relativas á promoción e á xestión, especialmente nesta última.

— *GRUPO 2* (48 concesionarios): Tamén predominan as variables con valores superiores á media, 5 sobre 8. Destaca o control nas dimensións de xestión e inventario; mentres que se sitúa notablemente por debaixo da media en desconto no prezo de venda e no prezo das reparacións.

— *GRUPO 3* (3 concesionarios): Este grupo, moi reducido, diferénciase sensiblemente dos anteriores por canto alcanza valores inferiores á media en tódalas variables. Destaca, pola súa intensidade, a dimensión de servio.

— *GRUPO 4* (14 concesionarios): Este grupo tamén se caracteriza por valores negativos —control por debaixo da media— en tódalas variables, coa única excepción do prezo das reparacións. Diferénciase do anterior en que, en xeral, o grao de control nas diversas variables é máis elevado.

Dados os valores finais dos centros de "clusters" nas diversas variables, pódese sintentiza-lo grao de similitude dos diversos grupos do seguinte modo: os Grupos 1 e 2 son os máis simi-

lares entre si —ámbolos dous denotan un grao de control elevado, en cada variable superior á media, en xeral; o grupo 3 diferénciase notablemente dos grupos 1 e 2; o grupo 4 sitúase a medio camiño, aínda que con valores medios inferiores á media en case tódalas dimensións.

#### 4. CONCLUSIÓNS

O modelo económico-político (EP) conforma un enfoque valioso para a análise das canles de distribución; especialmente pola súa consideración das dimensións económica e política latentes na estrutura e procesos de relación entre os participantes.

A utilización deste marco teórico na análise das estruturas de poder percibido na canle fabricante-concesionario de automóbiles permitíu constata-la existencia dun elevado grao de control dos primeiros sobre moitas das 18 dimensións de decisión relevantes dos segundos.

Ademais, o estudo mostra que é posible identificar tipos de estruturas diferentes, concretamente catro, que difiren no grao de control xeral exercido polos fabricantes pero, sobre todo, polas diferencias no grao percibido nas diversas dimensións consideradas.

#### NOTAS

1. Esta perspectiva de intercambio diádico xurdiu como un paradigma teórico que define a disciplina de marketing como "a ciencia das transaccións" (Hunt, 1976).
2. A estandarización é precisa se se desexa que tó-

dalas variables teñan o mesmo peso relativo, dada a diferente amplitude dos seus intervalos de variación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L.W. (1983): "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, 47, pp. 55-67.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 54, pp. 62-74.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.
- ARANDA, E. (1994): "La política económica en las relaciones producción/distribución", *Distribución y Consumo*, 17, pp. 20-35.
- BROWN, J.R.; FRAZIER, G.L. (1978): "The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations", en S.C. Jain [ed.]: *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, pp. 266-270. Chicago: American Marketing Association.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F.; MUEHLING, D.D. (1983): "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", *Journal of Retailing*, 59 (4), pp. 53-80.
- BUCHANAN, L. (1992): "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 65-75.
- BUTANEY, G.; WORTZEL, L.H. (1988): "Distributor Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role", *Journal of Marketing*, 52, pp. 52-63.
- CADOTTE, E.R.; STERN, L.W. (1979): "A Process Model of Inter-Organizational Relations in Marketing Channels", en J.N. Sheth [ed.]: *Research in Marketing*, Vol. 2, pp. 127-158. Greenwich, CT: Jai Press.
- CADY, J.F. (1982): "Reasonable Rules and Rules of Reason: Vertical Restrictions on Distributors", *Journal of Marketing*, 46, pp. 27-37.
- DWYER, F.R.; OH, S. (1987): "Output Sector Munificence: Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 24, pp. 347-358.
- DWYER, F.R.; OH, S. (1988): "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, 52, pp. 21-34.
- DWYER, F.R.; WELSH, M.A. (1985): "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 397-414.
- EL ANSARY, A.; STERN, L.W. (1972): "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9, pp. 47-52.
- ETGAR, M. (1976a): "The Effect of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems", *Journal of Marketing Research*, 13, pp. 12-24.
- ETGAR, M. (1976b): "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels", *Journal of Marketing Research*, 13, pp. 254-262.
- ETGAR, M. (1977): "Channel Environment and Channel Leadership", *Journal of Marketing Research*, 14, pp. 69-76.
- FRAZIER, G. (1983a): "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 158-166.
- FRAZIER, G. (1983b): "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, 47, pp. 68-78.
- FRAZIER, G.; GILL, J.D.; KALE, S.H. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, 53, pp. 50-69.
- FRAZIER, G.; SUMMERS, J. (1984): "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels", *Journal of Marketing*, 48, pp. 43-55.
- FRAZIER, G.; SUMMERS, J. (1986): "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 23, pp. 169-176.
- FRENCH, J.R.; RAVEN, B. (1959): "The Bases of Social Power", en D. Cartwright [ed.]: *Studies in Social Power*. Arbor: University of Michigan Press.
- HUNT, S.D.; NEVIN, J.R. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 11, pp. 186-193.
- MUÑOZ, P. (1987): "Análisis económico del canal: Teoría de las transacciones", en J. Casares [comp.]: *La economía de la distribución comercial*, pp. 165-178. Barcelona: Ariel (Economía).

- REVE, T.; STERN, L.W. (1979): "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, 4, pp. 405-416.
- REVE, T.; STERN, L.W. (1986): "The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads", en L. Pellegrini e S.K. Reddy [ed.]: *Marketing Channels: Relationships and Performance*, pp. 75-102. Lexington, MA: Lexington Books.
- ROBICHEAUX, R.; EL ANSARY, A. (1975): "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", *Journal of Retailing*, 52, pp. 13-30, 90-94.
- STERN, L.W.; EL ANSARY, A.I. (1992): *Marketing Channels*. 4ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: Negociación y cooperación", *Boletín ICE Económico*, 713, pp. 89-99.