



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE MARKETING

**LA INFLUENCIA DEL ENTORNO LEGAL Y EL GRADO DE INTEGRACIÓN
SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA COLABORACIÓN EN LOS CANALES DE
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

Autor: Ldo. Juan José Castillo López
Directoras: Dra. M^a Victoria Labajo González
Dra. M^a Eugenia Fabra Florit

**Madrid
Abril 2017**

INDICE

1. Introducción	6
1.1 Propósito y contextualización	6
1.2 Justificación académica, empresarial y profesional	8
1.3 Objetivos y contribuciones	15
1.4 Planteamiento metodológico	17
1.5 Estructura	19
 PARTE I. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL	
 2.- El contexto de los canales de distribución de los productos de Cuidado Personal, Higiene y Belleza en España	 24
2.1 Introducción a los canales de distribución comercial	24
2.2 El mercado de los productos de Cuidado e Higiene Personal y Belleza	25
2.2.1 El canal de distribución comercial de gran consumo en España	32
2.2.2 El canal de distribución comercial selectivo y especializado de perfumería y cosmética en España	40
2.2.3 El canal de distribución de las oficinas de farmacia en España	43
2.3 Conclusiones sobre el marco contextual de los canales de distribución de los productos de belleza e higiene en España	56
 3. El constructo colaboración y sus antecedentes	 59
3.1 Proceso de revisión sistemática de la literatura	59
3.2 Introducción a las relaciones de las partes en los canales de distribución comercial	68

3.3 La colaboración como constructo vertebrador de las relaciones entre las partes del canal de distribución	76
3.3.1 Definición	76
3.3.2 Tipología de modelos sobre la colaboración	81
3.3.3 Constructos y variables que explican la colaboración	91
3.3.4 Conclusiones sobre la revisión de la literatura en torno al constructo colaboración	97
3.4 Antecedentes directos e indirectos de la colaboración	102
3.4.1 El entorno legal	102
3.4.2 El nivel de integración	106
3.4.3 Las capacidades de las partes	111
3.4.4 La confianza	114
3.4.5 El compromiso	117
3.4.6 El oportunismo	119
3.5 Conclusiones de la revisión de literatura sobre el constructo colaboración y sus antecedentes	120
PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	
4. Objetivos e hipótesis	123
5.- Metodología	131
5.1 Explicación de modelos de ecuaciones estructurales y justificación en el estudio	131
5.2 La muestra. Descripción y análisis de la base de datos	140
5.3 Las variables del modelo.	146
5.4 El modelo estructural	155
5.4.1 Especificación del modelo	155
5.4.2 Identificación del modelo	157
5.4.3 Estimación del modelo	157
5.4.4 Evaluación e interpretación del modelo	157

PARTE III. CONCLUSIONES

6. Discusión	181
7.- Conclusiones e implicaciones para la gestión	191
7.1 Conclusiones	191
7.2 Implicaciones	194
7.3 Limitaciones y futuras líneas	196

PARTE IV. INFORMACIÓN ADICIONAL

Anexos	199
Bibliografía	235
Glosario	256
Relación de figuras y tablas	258

Capítulo 1. Introducción

1.1 Propósito y contextualización

El propósito general de este trabajo es plantear sobre los canales de comercialización un modelo explicativo extendido que, desde un enfoque integrado y holístico, enriquezca la comprensión de las dinámicas y funcionamiento interno de los citados canales desde el constructo de la colaboración. Tomando como punto de partida otros modelos más básicos considerados referencia en este campo y de general aceptación – como es el planteado inicialmente por Morgan y Hunt (1994) y Celly y Frazier (1996)- se incorporan y articulan constructos que la literatura ya había identificado aún sin relacionarlos como son las capacidades de las partes, la conducta oportunista, la confianza y el compromiso. Adicionalmente, se da cabida a variables hasta ahora no consideradas en modelos previos, deduciendo la relación que el entorno legal y la organización del canal tienen directamente sobre las capacidades del distribuidor e indirectamente sobre las ya citadas, conducta oportunista, confianza, compromiso y finalmente, sobre la colaboración.

Como cualquier otro dominio del conocimiento, el marketing ha ido evolucionando en la medida en que se ha progresado en su estudio e investigación científica. Consecuencia de esa evolución, el marketing ha transicionado desde unas bases de estudio meramente transaccionales a una perspectiva relacional que actualmente constituye uno de los pilares sobre los que se construye el desarrollo de esta disciplina.

Hoy día no se discute la importancia y preponderancia de las relaciones como elemento que explica y articula la dinámica social y organizativa de las partes que intervienen en un canal de distribución comercial. Es más, la maximización del rendimiento de las citadas relaciones es considerada por una buena parte de la literatura como una fuente de ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998).

La literatura -como expresa Morgan y Hunt (1994)- reconoce un cambio de paradigma en el dominio del marketing desde finales del siglo pasado a consecuencia de la introducción y desarrollo del marketing de relaciones (Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth y Whittington, 1992). Este cambio de paradigma es expresado muy acertadamente por los citados autores como la paradoja que supone el hecho de que, para ser un competidor efectivo, se requiere ser un cooperador de confianza.

El marketing de relaciones se proyecta entre cualquier diada o red de empresas u organizaciones que sean necesarias para satisfacer las necesidades de un consumidor final destinatario del valor que las partes puedan generar en el proceso de comercialización de un determinado producto o servicio. Los canales de distribución comercial constituyen uno de los ámbitos en los que Morgan y Hunt (1994) identifican la existencia de intercambios relacionales, entorno en el que se desarrolla el marketing de relaciones.

En ese contexto del marketing de relaciones en el ámbito de los canales de distribución, es en el que se ubica el objeto central de esta tesis: la colaboración, cuyo constructo conforma la expresión fundamental de las relaciones entre las partes que intervienen en los canales de distribución comercial.

De todos los constructos y variables que influyen sobre la evolución de la relación entre las partes intervinientes en un canal de distribución, la aportación académica que realiza esta tesis se centrará en el concepto de la colaboración por su importancia en el desarrollo de tales relaciones unido a la necesidad identificada por la comunidad científica de explicar de manera integral y sistemática sus causas y resultados (Leonidou et al., 2014) y por su significación como fuente de ventaja competitiva.

Esta tesis tratará de enriquecer y complementar el conocimiento que actualmente se tiene sobre la colaboración, profundizando en la relación existente en conceptos y teorías ya apuntados por la literatura mediante nuevas perspectivas causales de la colaboración que, a pesar de su importancia, no han alcanzado la relevancia que su

influencia sobre la colaboración merece, como por ejemplo el entorno legal, la organización del canal o los perfiles subjetivos de los agentes involucrados en los canales de distribución.

En la figura 1, se expresa de forma sinóptica la contextualización del propósito general de esta tesis.

Figura 1. Contextualización de la tesis



Fuente: elaboración propia

La contrastación empírica del modelo se realiza en el contexto de un mercado determinado por un país, como es España, una categoría de productos como es la de Cuidado Personal, Higiene y Belleza y tres canales de distribución como son el canal de gran consumo, el canal especialista y selectivo de perfumería y cosmética y el canal de oficinas de farmacia.

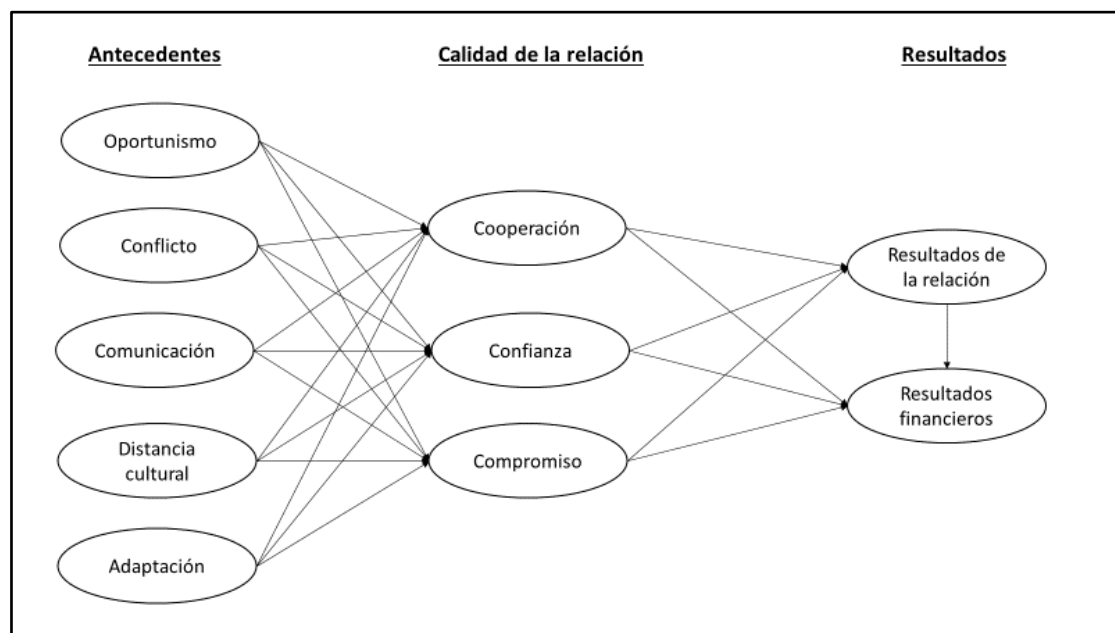
1.2 Justificación académica, empresarial y profesional de esta tesis

En primer lugar, esta tesis tiene como justificación una razón académica basada en las oportunidades de investigación que se desprenden de la revisión de la literatura. Leonidou et al., (2014), en el dominio del funcionamiento y dinámicas de las relaciones

entre compradores y vendedores en un ámbito internacional, identifican y modelizan a través de un meta-análisis los constructos y variables que han dado lugar a un mayor número de trabajos. Los mencionados autores identificaron -a partir de 152 estudios publicados en el período 1980-2013- hasta 119 constructos relativos a las relaciones. Tras identificar los diez más frecuentemente analizados, deducen un modelo integrador basado en el concepto de la calidad de las relaciones que se detalla a continuación.

En su modelo identifican la cooperación, junto con la confianza y el compromiso, como uno de los constructos que expresa la calidad de una relación y uno de los antecedentes del resultado exitoso -tanto en términos cualitativos como financieros- de una relación.

Figura 2. Modelo integrado de la calidad de las relaciones importador-exportador



Fuente: Leonid. (2014)

La literatura existente sobre el constructo de la colaboración en los canales de distribución comercial muestra un conjunto de trabajos abundante y variado. Ambas características son predicables tanto del contenido de los proyectos de investigación como de la metodología científica utilizada para soportar empírica o conceptualmente las aportaciones realizadas.

No obstante, hay factores o relaciones causales que han recibido una menor atención. Eso ocurre con el entorno en general y, en particular, con el entorno legal. En consecuencia, la investigación de las implicaciones del entorno legal sobre la organización y las relaciones entre las partes de un canal, ha sido objeto de escasa atención por parte de la comunidad científica. En esta tesis se propone reducir ese *gap* estudiando la influencia que el entorno legal tiene sobre el nivel de integración funcional del canal y las capacidades del distribuidor. Adicionalmente las capacidades del distribuidor es otro concepto que resulta relegado por la comunidad académica en el análisis de las variables alrededor de la colaboración. Por esta razón esta tesis articula su modelo con ayuda de este constructo, al objeto de explicar su relación con la colaboración -eje central de esta investigación- tanto de forma directa como indirecta a través del oportunismo, la confianza y el compromiso, conceptos más profusamente investigados por los autores.

En segundo lugar, la justificación de carácter empresarial se deduce de la búsqueda e identificación de la ventaja competitiva, lo cual es hoy día un factor diferencial entre las empresas que compiten entre sí y que aspiran a alcanzar una viabilidad económica que permita su permanencia en el tiempo.

El valor aportado al cliente -ya sea consumidor final o no- es la clave para poder competir en los mercados actuales. Este valor puede tener fuentes muy diversas (económicas, tecnológicas, etc.), pero sea cual sea la fuente, ese mayor valor aportará una ventaja competitiva que permitirá diferenciarse positivamente de la competencia.

Hoy día, la revolución tecnológico-informativa y de las comunicaciones ha facilitado el acceso por parte de cualquier empresa a fortalezas que antes sumaban o restringían la dotación de capacidades de cualquier proyecto empresarial. El acceso y disponibilidad de esas capacidades exige el desarrollo de relaciones en un marco de colaboración cada día más determinante para el éxito de tales proyectos.

Sánchez y Segovia (2007) relacionan diversos autores que han puesto de manifiesto las muy diversas razones que explican la importancia de entender mejor la articulación de las relaciones en un canal de distribución para el éxito y supervivencia de cualquier proyecto empresarial. Entre otros, cabe destacar las siguientes referencias:

- Slater y Narver (2000) mencionan la incertidumbre y complejidad de los mercados, la creciente complejidad tecnológica y las expectativas de un nuevo consumidor cada día más exigente.
- Hewett y Bearden (2001) atribuyen a la colaboración la posibilidad de alcanzar el éxito en los mercados internacionales, en tanto que permiten una gestión global del marketing o una mejor gestión de los mercados de exportación a través de distribuidores (Zhang et al., 2003).
- Cravens y Piercy (2006) sintetizan en tres las causas explicativas de la necesidad de las relaciones entre miembros del canal: un consumidor que exige una oferta superior, una incertidumbre/complejidad en el entorno y la disponibilidad de recursos y habilidades.

En definitiva, los autores encuentran en la creación de valor percibido para los consumidores -como expresión de una ventaja competitiva (Woodruff, 1997) la base de la importancia estratégica de las relaciones entre los agentes del canal.

López, Santos y Trespalacios (2010) afirman que la creación de valor para los clientes has sido recogida por la literatura científica como uno de los principales objetivos de las relaciones entre compradores y vendedores y citan a Anderson, Jain y Chintagunta (1992), Holbrook (1994), Menon, Homburg y Beutin (2005) o Ulaga y Eggert (2005). Estos autores reconocen expresamente a la cooperación (Fang et al., 2008) y la comunicación colaborativa (Mohr, Fisher y Nevin, 1996) como formas de mejorar la creación de valor en una relación, junto con otros factores tales como: la innovación en productos -como resultado de la investigación y desarrollo-, mejoras tecnológicas en los procesos de fabricación y distribución, activos de mercado (relacionales e intelectuales),

procesos de negocio o las capacidades de marketing, investigación y desarrollo y operaciones.

La gestión del canal de distribución constituye un factor estratégico no solo para la supervivencia de la empresa (Kotler et al., 2006; Sánchez y Segovia, 2007), sino como potencial fuente de ventaja competitiva de la empresa (Díez de Castro, 2004) al derivarse un mayor valor para el cliente final mediante una oferta más adaptada a sus necesidades, mejores precios, etc. En esta línea, Múgica (1996) en su trabajo a partir de Bucklin et al. (1996) sostiene que la búsqueda de la eficiencia –en términos de ventaja competitiva- en la satisfacción de los deseos del consumidor es lo que determinará la estructura más o menos integrada de un canal de distribución comercial. Este autor constata que en el dilema integración *versus* no integración, no hay una solución única y unánime. En función de la eficiencia -en términos de valor- que la integración o no integración genere, el canal se estructurará de manera vertical o no. Al igual que Stern y Reve (1980), Bucklin et al. (1996) tratan de sistematizar y estructurar en un modelo las aportaciones científicas habidas hasta la fecha a través de un modelo que denominan Estructura-*Output* y cuyo fundamento reside en que la estructura integrada o no integrada de un canal dependerá de la capacidad de prestar los servicios a los usuarios finales con la mayor eficiencia posible. Empíricamente concluyen que para un mercado en el que los consumidores tienen un alto nivel de necesidades logísticas el canal se estructurará de manera indirecta (no integrado) y para un mercado en el que los consumidores tienen altas necesidades de información se estructurará de manera directa (canal integrado).

Múgica (1996) identifica los beneficios que las relaciones entre proveedor y minorista pueden aportar al canal en su conjunto y que le otorgan una naturaleza estratégica y determinante de una ventaja competitiva. Este autor afirma expresamente que el minorista aparece como el gran mediatizador de los objetivos del fabricante o propietario de la marca y pone de manifiesto el conflicto entre fabricantes y distribuidores por controlar el acceso del consumidor a los productos, tensión presente

en otros mercados y que ha dado lugar a una serie de respuestas estratégicas. Así, el proceso de concentración de la distribución ha inclinado la balanza de poder entre fabricantes y distribuidores en favor de éstos, lo que ha requerido por parte de aquellos la búsqueda de estrategias que permitan al fabricante proyectar y ejecutar sus estrategias de marketing de la manera más adecuada a sus intereses. Son numerosos los autores que han dado cuenta del proceso de concentración de distribuidores operado, particularmente en el sector de gran consumo en las últimas décadas del siglo XX: sin ánimo de exhaustividad puede mencionarse en Estados Unidos a Anderson y Narus (1990) Boyle (2003) o Corsten y Kumar (2005). Para el entorno de España merece especial interés el trabajo de Cruz Roche. (1999). Una segunda manifestación de ese cambio en el balance poder entre fabricantes y distribuidores es el peso alcanzado por la marca del distribuidor que según datos de Kantar Worldpanel (2017) en el mercado de gran consumo en España supone un 34,1%. Si bien ha estabilizado su cuota en los tres últimos años, el crecimiento de la misma ha sido una constante desde finales del siglo XX. En los últimos 15 años, el número de referencias disponibles para el consumidor de la marca del distribuidor ha crecido un 72%.

Dyer y Singh (1998) identifican expresamente la colaboración y lo que ellos denominan como *idiosyncratic interfirm linkages* (vinculaciones específicas de la relación, como por ejemplo un determinado grado de colaboración o inversiones específicas en activos) como una fuente de rentas relacionales y de ventaja competitiva, frente otras teorías como la de Porter (1980) basada en la estructura y dinámica de la industria/mercado o la propuesta basada en los recursos de la empresa de Barney (1991), Rumelt (1984) y Wernerfelt (1984). El ya mencionado trabajo de Leonidou, et al. (2014) también reconoce que un entorno de relaciones que positivamente funcionen es una fuente de ventaja competitiva. En definitiva, las relaciones entre organizaciones empresariales conducen a la generación de rentas relacionales que sostienen una ventaja competitiva a las unidades que forman parte de la relación o alianza, permitiendo una mayor eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios finales.

Además de la importancia que tienen las relaciones para la eficiencia del canal de distribución y la viabilidad de las organizaciones que lo integran, la aplicación en la práctica de la colaboración en su amplio rango de intensidad conlleva una gestión compleja que en numerosas ocasiones deriva en fracaso al verse frustrados los objetivos con que tales alianzas se gestaron –alrededor de un 50% de los casos como constatan Inkpen y Ross (2001), Kliman y Price (2015) o Mehta et al. (2011)-.

La colaboración es la expresión de una voluntad por parte de los agentes del canal y es esa componente subjetiva y diferenciada la que determina la importancia de las capacidades de las partes para sustanciar la colaboración entre las mismas. La comprensión por parte del fabricante de la diversidad de capacidades del distribuidor en función del canal a través del cual comercializa sus productos es capital para el establecimiento de un nivel de colaboración que se convierta en mayor valor para los consumidores y, en consecuencia, la base de una ventaja competitiva.

La colaboración objeto de estudio en esta tesis, tiene su ámbito de desarrollo en las relaciones entre fabricantes y distribuidores de un determinado canal de distribución comercial. En términos cuantitativos, según datos del INE (instituto Nacional de Estadística) en su Encuesta Anual de Comercio (CNAE-2009) del año 2014, se cifra el valor del comercio minorista (grupo CNAE 47) en España en 204.260 millones de euros, lo cual supone un 19,6% del Producto Interior Bruto (PIB), según los datos publicados por el citado INE respecto de ese mismo año. En esta tesis, la investigación empírica se ha realizado sobre una categoría de productos (cuyo valor total alcanza los 6.600 millones de euros) que se distribuyen sobre tres de esos canales de distribución (el de gran consumo, el de perfumería y cosmética y el de oficinas de farmacia) cuyo detalle se aporta en el capítulo 2 de este trabajo y que totaliza un valor de 89.343 millones de euros. Como se puede deducir de estas cifras, un mayor conocimiento sobre la dinámica que explica el canal de distribución es del mayor interés para todos los agentes que participan del mismo.

Finalmente, como justificación de esta tesis, se debe mencionar, la experiencia profesional del autor de esta tesis con diversos canales de distribución en entornos legales diferenciados -ya sea por el país o el sector industrial- y diversos niveles de integración, lo cual ha permitido constatar a través de la experiencia que la intensidad, calidad y creación de valor para el cliente o consumidor final puede verse influenciado por las restricciones o libertades que el entorno legal permite, por el nivel de integración o atomización de los canales de distribución, las capacidades del distribuidor y, en definitiva, por el nivel de colaboración alcanzado entre el fabricante y la distribución.

1.3 Objetivos y contribución

El propósito general expresado al comienzo del capítulo se concreta en los siguientes objetivos particulares:

- Investigar la influencia que tiene el entorno legal del canal de oficinas de farmacia en España, expresado en las restricciones a la economía de mercado y libre competencia (CNMC, 2015), sobre las capacidades del distribuidor, concretadas en la disponibilidad de recursos, la flexibilidad gerencial y la ejecución de prácticas de valor añadido para el consumidor.
- Analizar el impacto que tiene el entorno legal del canal de oficinas de farmacia en España –sujeto a las restricciones mencionadas en el objetivo primero-, en la organización del canal de distribución, expresado en los niveles de integración funcional adoptado por las partes que componen el mismo.
- Determinar la incidencia que el nivel de integración del canal tiene sobre las capacidades del distribuidor, según los términos mencionados en el objetivo primero.
- Investigar la influencia de las capacidades de las partes –definidas según los términos expresados en el objetivo primero-sobre la colaboración a través de constructos ya identificados por la literatura como antecedentes de la colaboración: la conducta oportunista, la confianza y el compromiso.

- Deducir la influencia de la conducta oportunista como antecedente de la confianza.

Las aportaciones que realiza la presente tesis se sitúan en tres niveles:

- A nivel teórico contribuye a expandir el conocimiento sobre las dinámicas y funcionamiento de la colaboración en los canales de distribución, mediante un nuevo enfoque integrador de modelos anteriormente estudiados por la literatura (Morgan y Hunt, 1994; Celly y Frazier, 1996), complementando los mismos mediante el efecto mediador de alguna variable adicional (la conducta oportunista), e incorporando nuevas variables (el entorno legal y el nivel de integración funcional), ya identificadas pero no analizadas en relación a las capacidades del distribuidor.
- Desde el punto de vista metodológico, esta tesis resulta novedosa en el uso de una investigación empírica multicanal -algo de lo que se han hallado escasos precedentes en la literatura relevante sobre la colaboración en los canales de distribución comercial- al incorporar los resultados de una encuesta común a tres canales de comercialización distintos para una misma categoría de producto (cuidado personal, higiene y belleza):
 - El canal de gran consumo
 - El canal especialista / selectivo de perfumería y cosmética
 - El canal de oficinas de farmacia

En este sentido, por el dominio que supone el contexto geográfico de España y la categoría de producto seleccionada, facilita una valiosa información para comprender y caracterizar los canales en lo que atañe a las capacidades de cada perfil de distribuidor y las implicaciones que tienen éstas para los fabricantes en el planteamiento del marketing relacional con los distribuidores, tanto al nivel mayorista, como minorista.

- Desde el punto de vista de la revisión de la literatura, esta tesis realiza un análisis bibliométrico y específico sobre la variable colaboración, a partir de la metodología de redes de citas, que pondera cuantitativamente las variables que la literatura académica ha utilizado para explicar la dinámica organizativa y funcional del concepto central de esta tesis: la colaboración.

1.4 Planteamiento metodológico

Para satisfacer el objetivo anteriormente expuesto, esta investigación ha seguido el siguiente procedimiento metodológico.

En primer lugar, se ha procedido a una búsqueda exhaustiva de las aportaciones científico/académicas en torno al concepto de la colaboración en los canales de distribución, actualizando y complementando la aportación realizada por las revisiones de la literatura publicadas sobre esta temática, siendo particularmente relevante el trabajo de Leonidou et al. (2014). Este proceso ha seguido dos caminos con el objetivo de asegurar un nivel de saturación suficiente sobre las fuentes existentes. Por un lado, se han realizado una serie de búsquedas concatenadas a través de los motores de bases de datos existentes en internet (Google Académico) y en las colecciones académicas disponibles (Discovery EBSCO), filtrando publicaciones académicas arbitradas sin incorporar otros criterios como la fecha de publicación. En la estrategia de búsqueda, se emplearon como combinaciones de palabras clave las siguientes expresiones: colaboración/cooperación/coordiación, canales de distribución y sus correspondientes traducciones al inglés

Por otro lado, y para garantizar la suficiencia de la búsqueda y que ninguna aportación relevante resulte excluida, se ha utilizado una metodología bibliométrica basada en análisis de redes de citas (Borner, Chen y Boyak, 2003; Moreno, 2013), permitiendo identificar redes vinculadas al origen y destino de las citas registradas en los documentos existentes en el servicio en línea de información científica ISI *Web of Knowledge*.

La revisión de la literatura ha permitido:

- Identificar las variables que explican el comportamiento de la colaboración.
- Deducir las relaciones existentes entre las variables que anteceden o resultan del comportamiento de la colaboración en el canal.
- Analizar las variables anteriormente identificadas en base al tratamiento que de ellas ha realizado la literatura, para identificar potenciales áreas de desarrollo académico que puedan permitir una mejora en el entendimiento y explicación del comportamiento de la colaboración en el canal de distribución.

Una vez contextualizado el objetivo de la investigación y en base a las lagunas existentes en la literatura sobre la colaboración y las necesidades de conocimiento científico que la experiencia profesional del autor ha permitido detectar se ha propuesto un modelo de variables de carácter integrador y extendido que incluye:

- El entorno legal
- La organización del canal – El nivel de integración funcional
- Las capacidades del distribuidor
- La conducta oportunista
- La confianza
- El compromiso
- La colaboración

En base a las mencionadas variables se han establecido unas hipótesis sobre las relaciones existentes entre las mismas y con las que se espera contribuir a un mejor entendimiento y mayor conocimiento de la dinámica de la colaboración en los canales de distribución comercial.

Para la contrastación empírica del modelo propuesto se ha llevado a cabo una encuesta a distribuidores minoristas en tres canales de distribución diferenciados, que ha

permitido elaborar una fuente primaria de datos, en base a la cual se ha construido un sistema de ecuaciones estructurales para validar empíricamente el modelo propuesto.

La población objeto de la investigación cuantitativa viene determinada por la exposición del *retailer* a la experiencia de colaboración con el fabricante para cada uno de los tres canales de distribución sobre los que la investigación empírica se estructura. En el capítulo 5 sobre Metodología de la investigación empírica se detalla más explícitamente el universo y la muestra utilizada para la contrastación del modelo propuesto.

Tras la contrastación empírica del modelo de ecuaciones estructurales, se ha procedido al análisis de los datos contrastando y discutiendo las hipótesis planteadas para, finalmente, extraer las conclusiones correspondientes.

1.5 Estructura

A continuación, se describe cómo se ha estructurado esta tesis y el hilo conductor que da coherencia a todo el discurso que en la misma se expresa.

La tesis en sí misma va precedida de un capítulo introductorio (capítulo 1) en el que se plantea el propósito general identificando la colaboración entre las partes de los canales de distribución comercial -expresión del marketing de relaciones- como el objeto central de esta tesis y se contextualiza el trabajo explicitando su dominio y alcance. A continuación, se ofrece la justificación en base a razones académicas, de gestión empresarial y de carácter profesional, fruto de la experiencia laboral del autor de la tesis. Seguidamente se detallan los objetivos de investigación, cuya satisfacción supone una serie de contribuciones a nivel teórico y metodológico. Finalmente, se expone un breve planteamiento de la metodología. Tras la introducción, la tesis se estructura en tres grandes partes:

- Marco contextual y conceptual (repaso de la teoría que concluye con una propuesta de modelo)
- Investigación empírica (la contrastación del modelo)

- Conclusiones

Se detalla a continuación la estructura de cada una de ellas.

Para el establecimiento del marco contextual, a lo largo del capítulo 2, se realiza primero una breve introducción teórica sobre los canales de distribución y su papel en la cadena de valor al consumidor final de un producto. Una vez centrado el espacio que constituye el dominio teórico de la tesis, se ofrece una perspectiva del sector que representa la categoría de productos de cuidado personal, higiene y belleza en España para la que se lleva a cabo la investigación empírica que permitirá contrastar el modelo planteado- en los tres principales canales por los que este tipo de productos se comercializan, ofreciendo una descripción de los mismos:

- Canal de gran consumo
- Canal especialista / selectivo de perfumería y cosmética
- Canal de oficinas de farmacia

Este capítulo dos finaliza con unas conclusiones en las que se pone de manifiesto la realidad multicanal a la que se enfrentan los fabricantes de determinadas categorías de producto y las diferencias que entre ellos pueden existir desde el punto de vista del entorno legal, el nivel de integración funcional y las capacidades del distribuidor.

El capítulo 3 construye el Marco Conceptual a partir de la revisión crítica de la literatura académica que da soporte a esta tesis. El capítulo va precedido de una descripción metodológica de la revisión realizada, con el propósito de exponer la exhaustividad y rigor académico de la misma. Desde el punto de vista teórico, el discurso se articula en el marco de los canales de distribución desde lo más general a lo más concreto.

Este capítulo comienza con una breve revisión teórica de las relaciones entre las partes del canal de distribución- de forma general, fabricantes y distribuidores- como una cadena de valor, así como de las distintas teorías que han explicado la dinámica de los canales de distribución.

El capítulo 3.2 se centra en la revisión de la literatura relevante sobre el concepto de la colaboración en los canales de distribución, ofreciendo una aproximación a la definición del concepto de colaboración y sus sinónimos y adyacencias conceptuales y semánticas expresadas a través de los términos de cooperación y coordinación.

A continuación, se aborda un análisis exhaustivo y una sistematización de las distintas tipologías que pueden deducirse de la literatura existente sobre la colaboración. Tras el análisis taxonómico, se identifican las variables más utilizadas en la literatura para explicar el concepto de la colaboración.

Tras la revisión de la literatura sobre la colaboración, se realizan varios ejercicios de modelización integradora -e innovadora- con los principales factores explicativos de la colaboración que concluyen con una propuesta de modelo que integra las siguientes variables como elementos causales:

- El entorno legal
- La integración funcional
- Las capacidades del distribuidor
- La conducta oportunista
- La confianza
- El compromiso
- La colaboración

Una vez identificados los elementos del modelo, se realiza una revisión de la literatura sobre cada uno de los elementos que componen el modelo a contrastar empíricamente, abundando de manera particularizada en las aportaciones existentes para cada una de las variables identificadas. Finalmente se concluye este capítulo planteando las necesidades de profundizar en la investigación de determinadas variables y relaciones para una mejor comprensión del concepto de la colaboración en los canales de distribución comercial.

La segunda parte de la tesis (capítulos 4 y 5) se corresponden con la investigación empírica que soporta la validez del modelo planteado consecuencia de la revisión de la literatura y del establecimiento e su contexto.

En el capítulo 4 se define de forma detallada el objetivo general de la investigación -profundizar en el conocimiento del constructo de la colaboración en los canales de distribución y determinar el grado de influencia que el entorno legal y el nivel de integración tienen sobre los niveles de colaboración en un canal de distribución-, así como las 13 hipótesis que expresamente van a ser objeto de contrastación empírica a través de un modelo de ecuaciones estructurales que se desarrolla y presenta como definitivo a lo largo de este capítulo 4.

En el capítulo 5 se desarrolla la investigación empírica y cuantitativa realizada para contrastar el modelo y las hipótesis expresadas en el capítulo anterior. Se introduce el capítulo con una breve introducción teórica y metodológica sobre los modelos de ecuaciones estructurales y su adecuación al propósito de esta tesis.

A continuación, se explican la población y muestra de los canales de distribución elegidos para la construcción del modelo empírico (el canal de gran consumo, el canal especialista/a de cosmética y perfumería y el canal de oficinas de farmacia, que comparte una categoría común de productos: los de cuidado personal, higiene y belleza).

Tras el análisis de la muestra, se desarrolla la base metodológica del modelo de ecuaciones estructurales, a través del detalle de los modelos de medida y los indicadores empleados con su base en la literatura correspondiente. El objetivo último es orientar el diseño de la encuesta que soporta la construcción de la base de datos cuantitativa que ha servido para la validación empírica del modelo propuesto a través de las técnicas estadísticas pertinentes.

Tras la descripción detallada del modelo de ecuaciones estructurales, sus modelos de medida y las escalas e indicadores deducidos a través del trabajo de campo, se detallan los resultados obtenidos y el correspondiente análisis estadístico-descriptivo y de dimensionalidad, fiabilidad y validez, tanto para los modelos de medida como para el modelo estructural.

La tercera parte de la tesis corresponde a los capítulos 6 y 7, dedicados a la discusión de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y la deducción de las conclusiones de la investigación a la luz de los objetivos planteados, subrayando las implicaciones que tales conclusiones tienen tanto desde un punto de vista académico como empresarial. Finalmente se detallan las limitaciones y las oportunidades y futuras líneas de investigación que esta tesis anticipa al hilo de los resultados obtenidos.

Por último, la tesis se cierra con toda la información adicional necesaria para una completa comprensión, fácil uso y mayor profundización sobre su contenido en base la bibliografía, glosario, y relación de figuras y tablas.

PARTE I. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

Capítulo 2. El contexto de los canales de distribución de los productos de belleza e higiene en España

2.1 Introducción a los canales de distribución comercial

Díez de Castro (2004) define la distribución comercial como “la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo” (pág.6).

Por su parte, los canales de distribución o *marketing channels* se conceptualizan (Palmatier et al., 2014) como el conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para su uso o consumo. Para Díez de Castro (2004) el camino de un canal está formado por “un número variable de organizaciones más o menos autónomas, internas y/o externas a la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales en general, que dan como resultado la realización, con mayor o menor éxito, de las diversas funciones de distribución” (pág. 14). Así, cualquier organización que participe de cualquiera de las funciones que identifica como parte del proceso de distribución comercial –intermediarios-, formaría parte del canal de distribución. Estas funciones son:

- Función de compra y venta de productos
- Función de transporte y difusión de la producción
- Función de fraccionamiento
- Función de almacenamiento
- Función de servicios
- Función de financiación
- Función de asunción de riesgos

Martín Armario (1993), por su parte, distingue una clasificación de canales de distribución en torno a tres tipos básicos. Esta tipificación nos va a permitir contextualizar el canal de comercialización que constituye el objeto de estudio del presente trabajo.

- Canal de bienes de consumo, cuyo destinatario final es el consumidor.
- Canal industrial o de bienes industriales, cuyo cliente final es otra empresa que incorpora los bienes objeto de esta canal a un proceso de transformación o producción final.
- Canal de servicio, en el que lo que se intercambia es un bien intangible, pudiendo tener como destinatario un consumidor o una empresa cliente.

Los canales sobre los que esta tesis se centra pertenecen a la categoría de bienes de consumo, pues el tipo de canales sobre los que se apoya la investigación empírica es la de productos de cuidado personal, higiene y belleza, cuyo destino es su utilización por parte de consumidores finales.

2.2 El mercado de los productos de Cuidado e Higiene Personal y Belleza

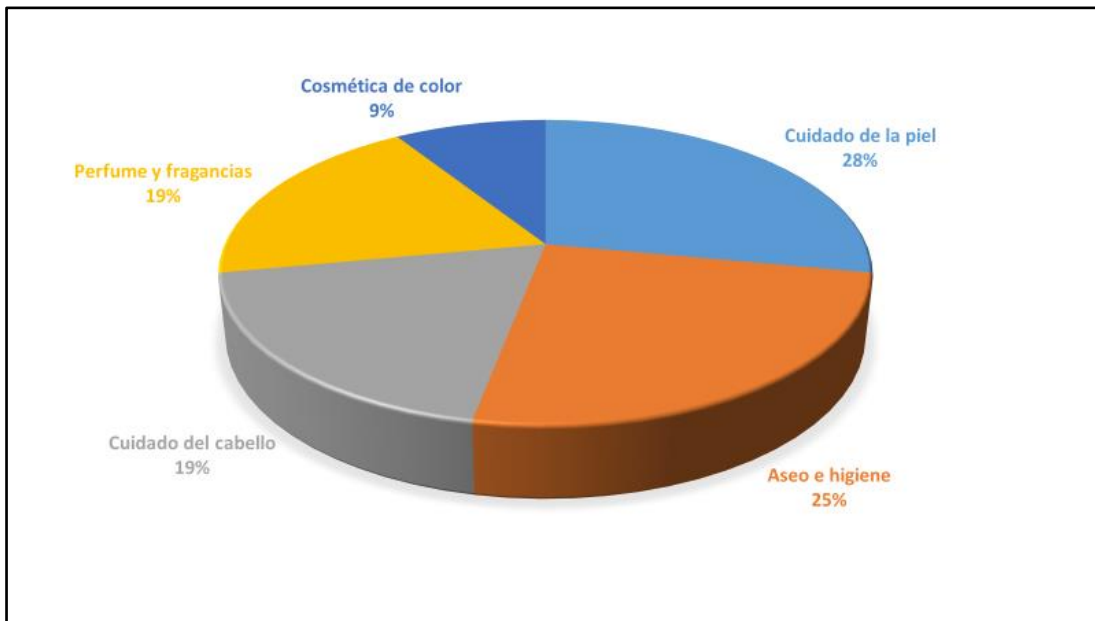
Según la información facilitada por STANPA (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética) el mercado de productos cosméticos alcanzó el año 2016 los 6.660 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 3,25% en relación al año anterior, sostenido por el incremento de ventas de los canales especialista/selectivo y de oficinas de farmacia, con un crecimiento del 3,8% y del 3,7% respectivamente.

El mercado español es el quinto país en de la Unión Europea en términos de consumo. El gasto medio por persona en productos de perfumería y cosmética es de 139 euros al año, por encima de la media europea de 120 euros. De hecho, España ocupa el cuarto lugar de la UE en cuanto a la inversión que el consumidor hace en productos de perfumería y cosmética, en relación a la renta per cápita, por delante de grandes mercados como Reino Unido, Francia o Alemania.

Esta categoría de productos incluye las siguientes subcategorías:

- Productos para el cuidado de la piel
- Productos de aseo e higiene
- Productos de cuidado del cabello
- Perfumes y fragancias
- Productos de cosmética de color

Figura 3. Reparto de Ventas (2015) categoría cuidado e higiene personal y belleza por segmentos de productos

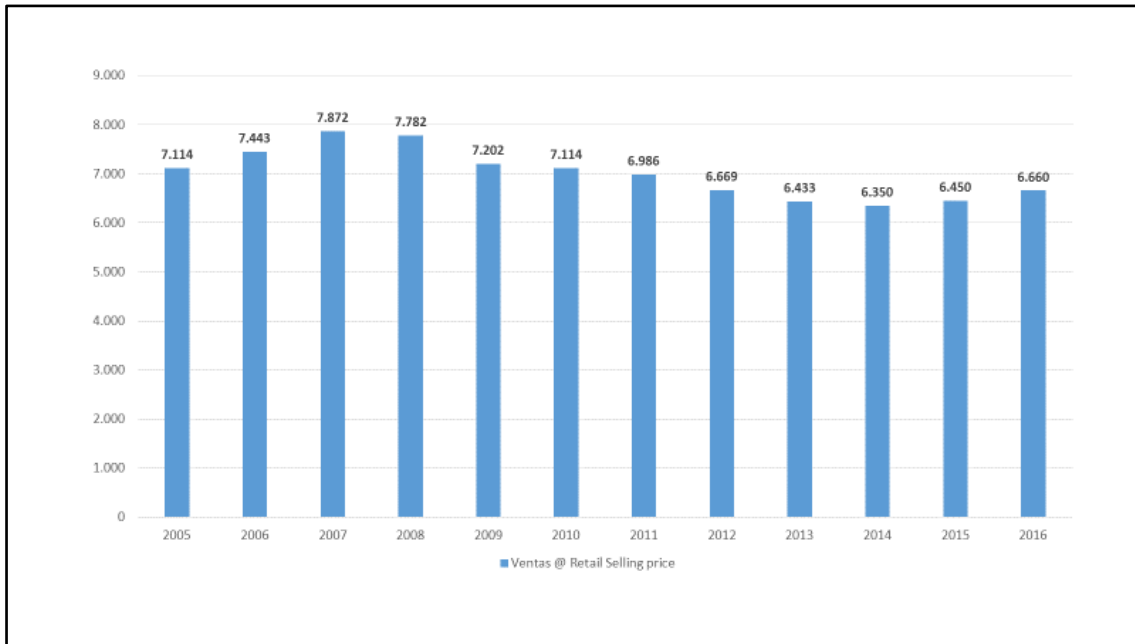


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Stanpa, IMS, Nielsen

Las ventas del sector se han visto mermadas en los últimos años por la recesión económica que ha afectado a España con particular incidencia sobre las cifras del consumo. Desde el año 2007 (con una cifra máxima de ventas a precios de venta al público de 7.872 millones de euros), la evolución ha sido descendente hasta el año 2014 (con una cifra de ventas 6.350 millones de euros), resultando un descenso acumulado del 19,3%. En el año 2015 -y tras siete años- se observa un repunte del 1,5%, sustentado en un crecimiento de la subcategoría de perfumes y fragancias del 5% y de la cosmética de color del 4%. En el año 2016, se observa un crecimiento del 3,25% liderado por la

perfumería de alta gama y la cosmética de color, causada por la generación de demanda causada por la importancia de la imagen en las redes sociales.

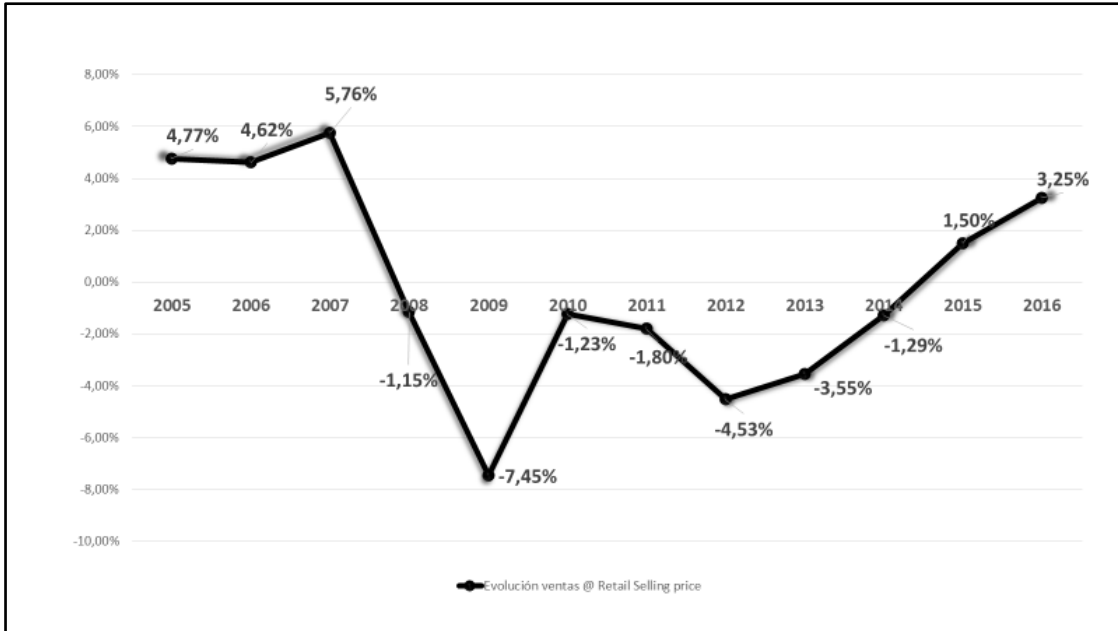
Figura 4. Ventas 2005-2016 del mercado de productos de cuidado personal, higiene y belleza



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Stanpa, IMS, Nielsen

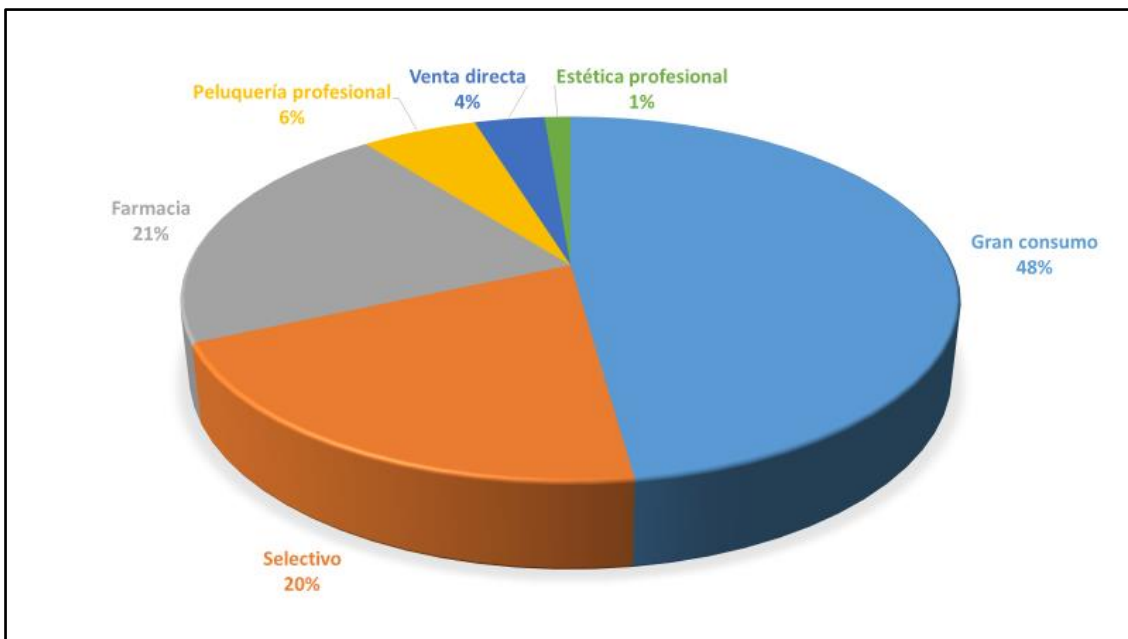
Las figuras 4 y 5 detallan la evolución anual de las ventas del sector en los últimos 12 años en valores absolutos (millones de euros) y en términos relativos de crecimiento porcentual respecto del año anterior. Como se observa en la figura 6, las ventas durante el año 2014 de esta categoría de productos se distribuyen a través de tres canales principalmente: el de gran consumo (un 48%), el de las oficinas de farmacia (un 21%) y el selectivo de perfumería y cosmética (un 20%). Los tres suman un 89% del total de la categoría, restando un 11% en otros canales que por su tamaño y por sus características no son relevantes para esta categoría de productos: Peluquería profesional, venta directa y estética profesional. En esta tesis, la investigación se centrará en los tres primeros canales de distribución citados, cuyo peso es suficientemente significativo respecto del total.

Figura 5. Evolución del crecimiento de ventas 2005-2016 del mercado de productos de cuidado personal, higiene y belleza



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Stanpa, IMS, Nielsen

Figura 6. Distribución de ventas 2014 de la categoría cuidado personal, higiene y belleza por canales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Stanpa, IMS, Nielsen

Como se detallará en los capítulos siguientes, los tres canales elegidos presentan características propias en términos de entorno legal e integración funcional que permitirán verificar cuantitativamente el modelo teórico propuesto.

Aludiendo ya a los principales operadores del sector, el ranking de las diez primeras empresas fabricantes es el que muestra la tabla siguiente:

Tabla 1. Ranking de fabricantes de la categoría de productos de cuidado personal, higiene y belleza por cuota de mercado.

Fabricante	Cuota 2009	Cuota 2013
1.- L’Oreal España, S.A.,	14,8	13,6
2.- Mercadona, S.A.	3,8	9,5
3.- Procter & Gamble España, S.A.	8,5	8,2
4.- Puig, S.L.	6,7	4,4
5.- Unilever España, S.A.	3,8	3,6
6.- BDF Beiersdorf, S.A.	3,6	3,5
7.- Colgate-Palmolive España, S.A.	2,2	3,2
8.- Cotyastor, S.A.	3,2	3,1
9.- Henkel Ibérica, S.A.	3,1	2,9
10.- Carrefour, S.A.	1,6	2,3
Resto de fabricantes	48,7	45,7

Fuente: Euromonitor International, Beauty & Personal Care in Spain (2014)

De la tabla anterior se deducen algunas conclusiones:

- El dominio de la empresa fabricante multinacional, representada por la presencia en el top 10 del ranking de las compañías L’Oreal, Procter & Gamble, Unilever, BDF-Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Cotyastor y Henkel.
- La emergencia de la marca del distribuidor con el crecimiento de Mercadona (que pasa de un 3,8% de cuota de mercado en 2009 a un 9,5% de cuota de mercado en 2013) y Carrefour, que crece desde el 1,7% de cuota de mercado al 2,3%.
- Una sola empresa fabricante española, Puig que ha reducido su cuota en el periodo considerado desde el 6,7% al 4,4%.

Para una mejor conceptualización de los canales y sus magnitudes, seguidamente se reproducen los datos correspondientes al INE sobre el comercio minorista en España.

Tabla 2. Encuesta Anual de Comercio (CNAE-2009). Año 2014

CNAE	Número de empresas	Número de locales	Cifra de negocios
4711.- Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	38.680	54.208	72.090.347
4719.- Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados	7.447	9.053	11.283.263
4721.- Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados	15.517	17.970	2.298.814
4722.- Comercio al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados	25.827	29.148	4.531.079
4723.- Comercio al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados	10.050	11.458	1.556.294
4724.- Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados	22.094	27.209	2.947.780
4725.- Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados	1.618	1.729	404.039
4726.- Comercio al por menor de productos de tabaco en establecimientos especializados	9.442	9.553	8.350.452
4729.- Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados	14.985	16.470	1.824.466
4730.- Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	5.488	9.333	16.427.730
4741,4742,4764,4765,4776,4777,4778 .-Comercio al por menor de ordenadores y equipos de telecomunicaciones, de artículos	66.857	83.096	16.650.974

deportivos, juegos, flores, relojería,... en establecimientos especializados			
4743,4754,4763.- Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo, electrodomésticos y grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados	10.165	11.817	4.687.162
4751.- Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados	13.335	14.539	1.421.617
4752.- Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializados	23.102	26.361	6.626.834
4753,4759.- Comercio al por menor de alfombras y muebles en establecimientos especializados	26.931	32.403	6.643.869
4761.- Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados	5.480	5.945	1.065.391
4762.- Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados	13.130	13.914	1.570.753
4771.- Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados	46.007	62.061	16.804.392
4772.- Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados	11.645	17.645	2.738.134
4773.- Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados	20.357	21.370	14.673.775
4774.- Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados	4.010	4.942	859.548
4775.- Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados	5.980	9.732	2.579.169
4779.- Comercio al por menor de artículos de segunda mano en establecimientos	1.500	1.753	246.857
478.- Comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos	34.208	36.781	1.499.746

4791.- Comercio al por menor por correspondencia o Internet	3.006	3.167	2.239.181
4799.- Otro comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	5.771	6.155	2.238.687
TOTAL COMERCIO MINORISTA	442.632	537.812	204.260.353

Fuente: INE (2016)

De la clasificación que realiza el INE en base a la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) sobre el comercio minorista -y consecuentemente, de sus canales de distribución- una primera caracterización es la que distingue entre el comercio en establecimientos especializados y en establecimientos no especializados.

A los efectos de esta tesis, a la hora de delimitar los canales sobre los que se centrará la parte empírica de la misma, el canal especialista y selectivo de perfumería y cosmética corresponde al código CNAE 4775 (Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados); el canal de oficinas de farmacia al CNAE 4773 (Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados) y el canal de gran consumo se debe asociar a los CNAE 4711 y 4719 (Comercio al por menor en establecimientos no especializados).

En los siguientes sub-epígrafes se describen con mayor detalle los tres canales de distribución citados.

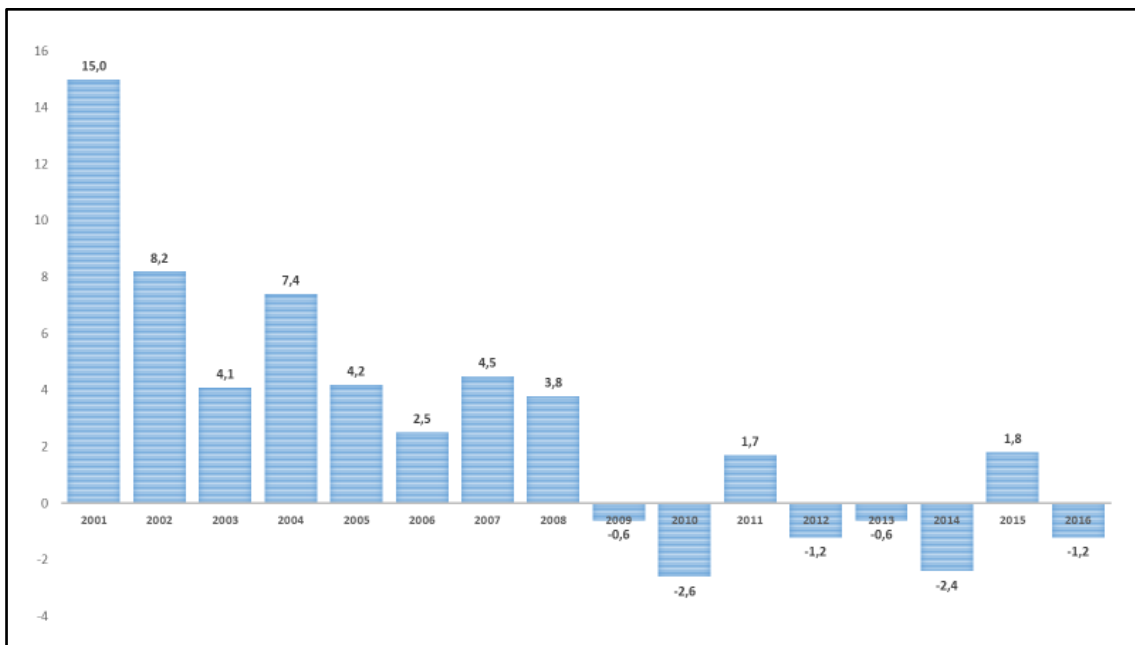
2.2.1 El canal de distribución comercial de gran consumo en España

Según los datos de STANPA (2016) el canal de gran consumo comercializa un 48% de las ventas de la categoría de productos de cuidado personal, higiene y belleza.

La evolución del canal de gran consumo está intensamente relacionada con la situación económica del país y los índices consiguientes de confianza del consumidor. Por tanto, la dinámica del canal en España en los últimos quince años (Figura 7) constituye un

reflejo de la propia la evolución económica del país, con unos crecimientos notables en los primeros años del citado período (2001-2008) -consecuencia de un ciclo expansivo de la economía española- y una evolución negativa a partir del año 2009 -consecuencia de la crisis financiera en Estados Unidos y los excesos de deuda pública en los países europeos-.

Figura 7. Evolución del canal de gran consumo desde 2001 a 2016

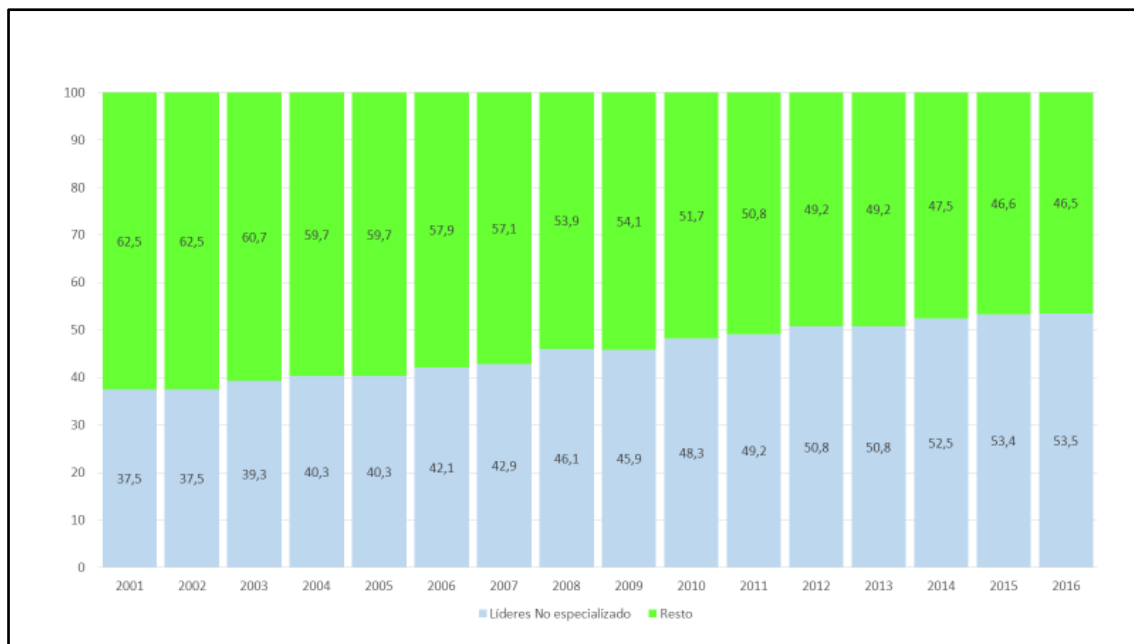


Fuente: Kantar Worldpanel (2017)

En los últimos ocho años las cifras de ventas en este canal expresan un resultado negativo, salvo el 2011 y el 2015 en los que se constata un crecimiento respecto del año anterior.

Por otra parte, la evolución de la cuota de mercado en España en los últimos 16 años (Figura 8) muestra en los mercados de gran consumo una tendencia a la concentración en las grandes cadenas líderes minoristas no especializadas, entre las que Kantar (2017) menciona como Top 6 las siguientes enseñas: Mercadona, DIA, Carrefour, Eroski, Lidl y Auchan (Alcampo).

Figura 8. Evolución de cuotas de las empresas líderes en establecimientos no especializados de gran consumo

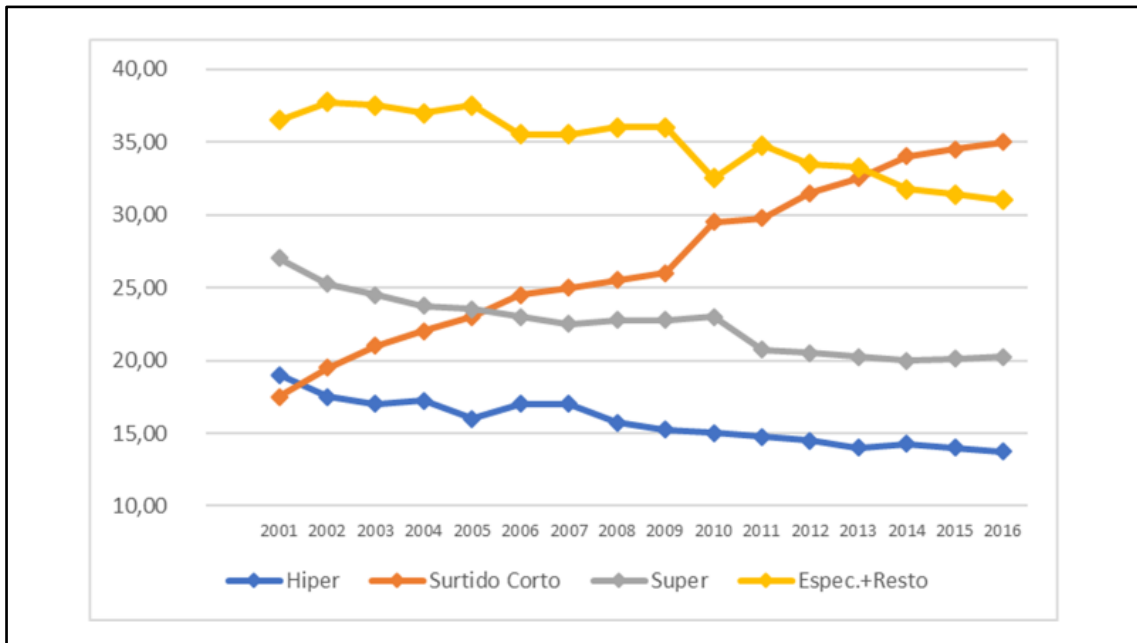


Fuente: Kantar Worldpanel (2017)

La evolución de cuotas desde el año 2001 por tipo de establecimiento refleja un crecimiento notable del establecimiento de lo que denominan “surtido corto” liderado por el éxito de Mercadona y los establecimientos *discounters* como DIA y Lidl. El crecimiento de la marca del distribuidor como consecuencia de la acertada gestión de la oferta en relación a las necesidades del consumidor español, ha contribuido al éxito del mencionado formato. Como ya se ha expresado en la introducción de la tesis y se puede observar en la figura 10, la cuota de mercado de la marca de la distribución ha mantenido un crecimiento continuado hasta alcanzar en 2016 una cuota del 34,1% (Kantar Worldpanel, 2017). Según la misma fuente, desde el 2001 el número total de referencias ofertadas (incluyendo las marcas de fabricante y las marcas de la distribución), se ha incrementado un 72%, siendo actualmente de casi 150.000 productos, de los cuales un 49% son productos de marca de la distribución.

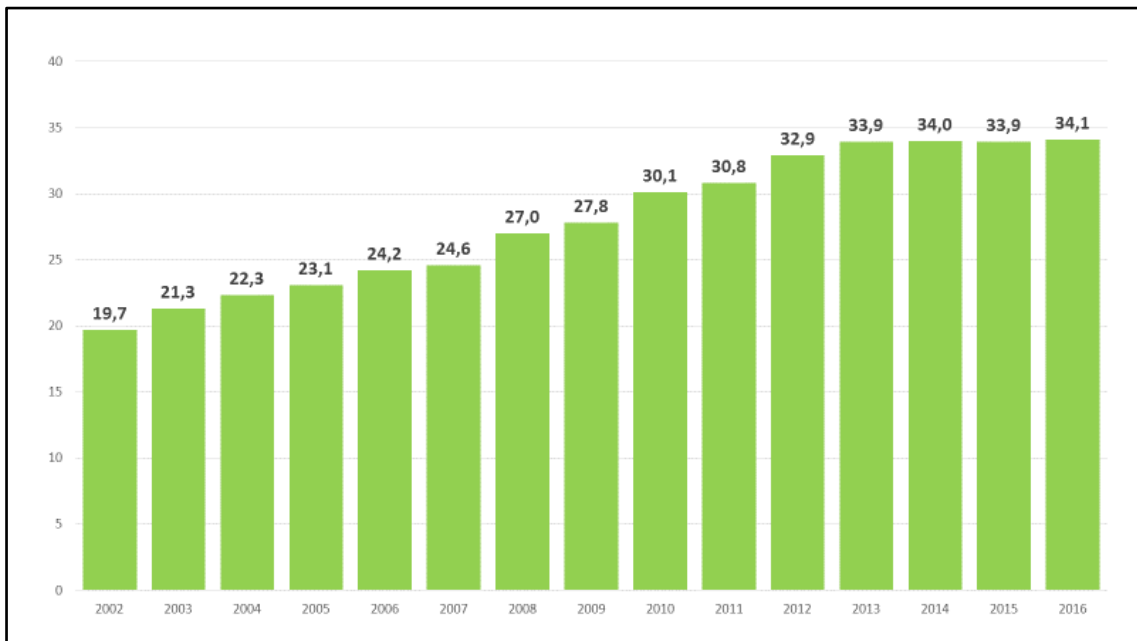
En la figura 9 se representa la evolución de los formatos de tienda (por superficie y surtido) en los últimos años. En él se puede observar el crecimiento significativo del formato de surtido corto “*discount*”, liderado por Mercadona, Lidl y DIA.

Figura 9. Evolución de cuotas de mercado por tipo de establecimiento de gran consumo



Fuente: Kantar Worlpanel (2017)

Figura 10. Evolución de la cuota de mercado de la marca del distribuidor en el canal de gran consumo



Fuente: Kantar Worlpanel (2017)

La importancia y dimensión de los operadores de este canal viene determinada por las magnitudes de ventas y empleo de sus empresas líderes. Alimarket (2016) establece el siguiente ranking en la distribución de gran consumo en España (tabla 3), tomando como base el perímetro de productos que Incluye alimentación envasada + droguería/perfumería y productos frescos + duraderos (con un valor estimado total en 2015 de 70.750 millones de €).

Tabla 3.: Ranking de empresas de distribución de gran consumo en 2015

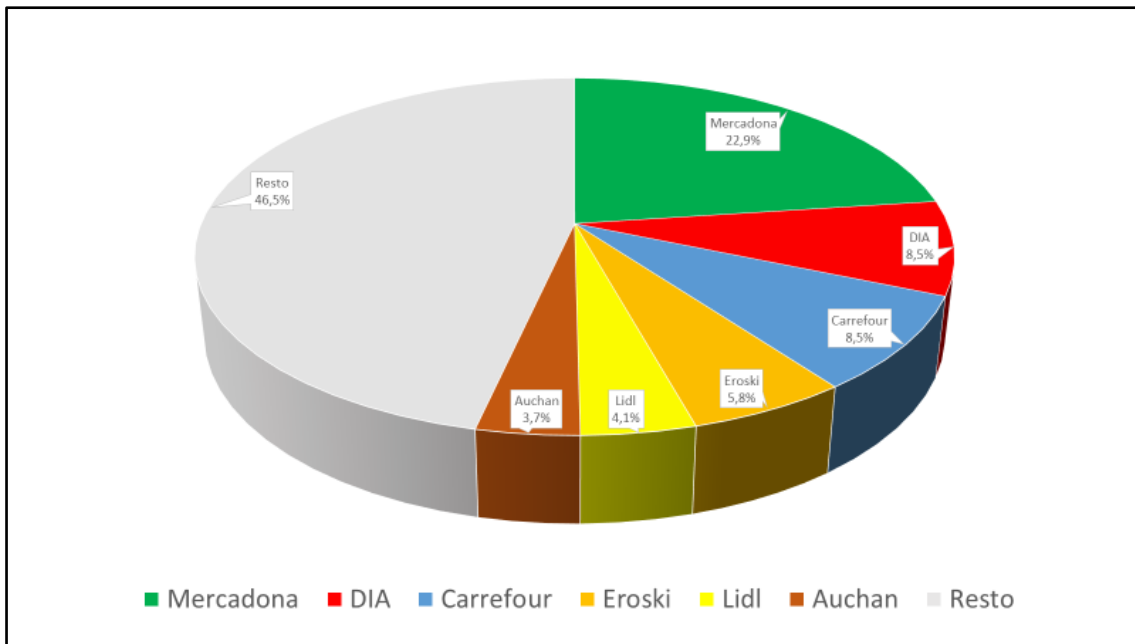
Empresa	Facturación (Mill.Euros)	Empleo
Mercadona	19.059	75.000
Grupo Carrefour	7.923	41.800
Grupo Eroski	4.917	34.964
DIA	4.551	15.318
Auchan	4.400	18.000
Lidl	3.048	11.500
El Corte Inglés	3.020	14.623
Consum	1.989	12.508
Ahorramás	1.494	10.000
Gadisa	1.037	6.644

Fuente: Alimarket (2016)

En la figura 11 se detalla el reparto del mercado de gran consumo por insignias de la distribución en términos de cuotas de mercado por cifra de ventas. Mercadona es la empresa líder con una cuota del 22,9%.

En el ranking Top 10, la representación de las empresas de origen nacional (Mercadona, Eroski, El Corte Inglés, Consum, Ahorramñas y Gadisa) es superior a las empresas de capital extranjero (Carrefour, DIA, Auchan, Lidl).

Figura 11. Cuota de mercado de las empresas líderes en establecimientos no especializados de gran consumo

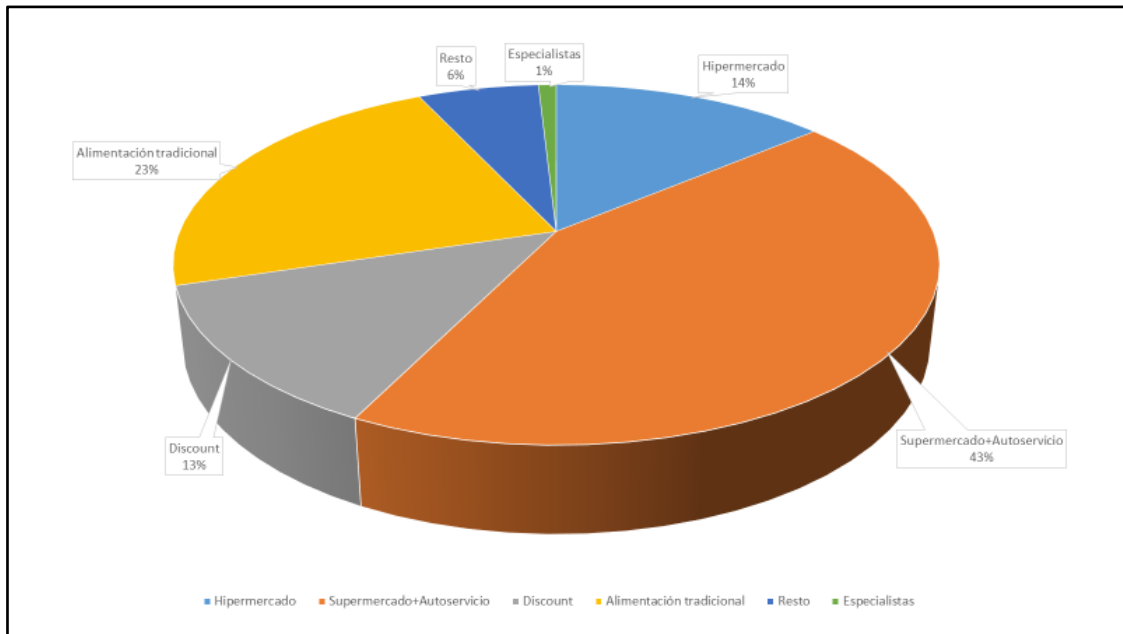


Fuente: Kantar Worlwide (2017)

Las figuras 12 y 13 expresan el reparto de cuotas entre los distintos formatos de tienda, en base a su superficie. En el canal de distribución de gran consumo la superficie de venta -y los formatos de tienda que de ésta se deducen- constituye un criterio de suma importancia para entender su dinámica en relación a la propuesta de valor que cada distribuidor desarrolla para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

La cuota de mercado dentro del canal de gran consumo por formatos de tienda es la que muestra la figura 12. Como se deduce de la misma, el formato de mayor cuota es el de supermercados y autoservicio que suma una cuota del 43,5% del total del canal de distribución de gran consumo, siendo el formato que se tomará como población de referencia de este canal en la investigación empírica de esta tesis. Por esta razón se entrará a describir con más detalle los elementos básicos que lo conforman.

Figura 12. Cuotas de mercado del canal de gran consumo por formato de tienda (TAM 2016)

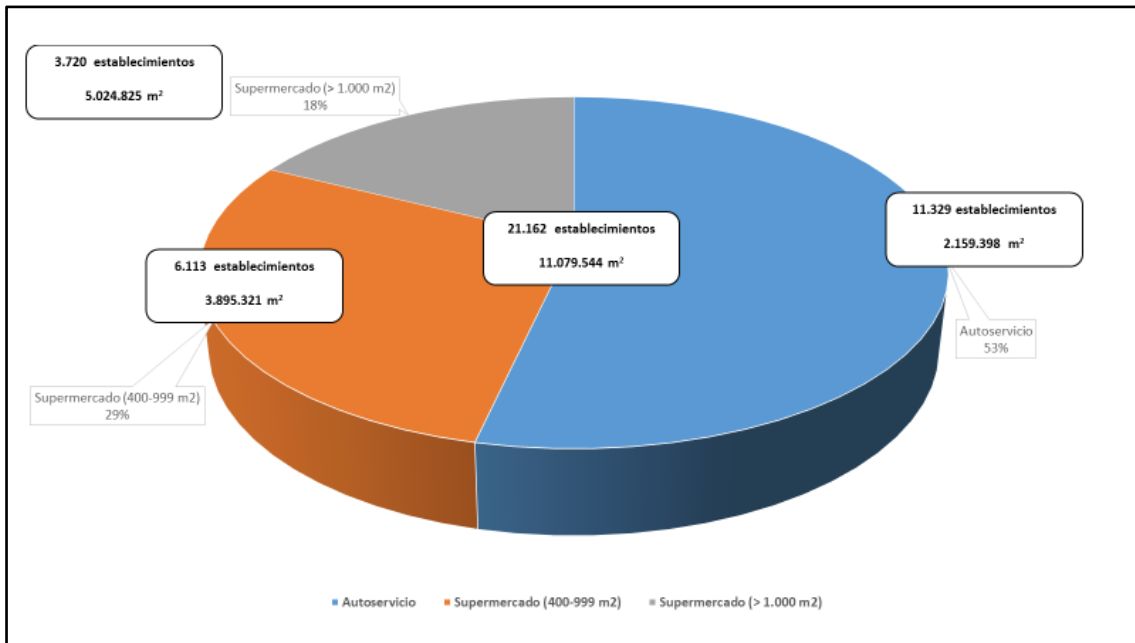


Fuente: Alimarket (2016)

En esta categoría de supermercados y autoservicios se distinguen los siguientes formatos (Alimarket, 2016):

- El autoservicio -cuya superficie media en el año 2015 es de 191 metros cuadrados- y cuyas insignias líderes son DIA (1.974 establecimientos) y Coviran (2.294 establecimientos).
- El supermercado -de una superficie comprendida entre los 400 y 999 metros cuadrados, con una superficie media de 637 metros cuadrados-, cuyo líder es DIA (1.680 establecimientos) y
- El gran supermercado – con superficie superior a 1.000 metros cuadrados y cuyo tamaño medio en 2015 es de 1.351 metros cuadrados- , liderado por la propuesta de Mercadona que encabeza este formato con 1.424 puntos de venta seguido a de forma bastante lejana por Lidl (329 establecimientos), Eroski (240 establecimientos) y Consum (223).

Figura 13. Cuota de mercado de supermercados por formatos



Fuente: Alimarket (2016)

Tabla 4: Ranking de cadenas de supermercados y autoservicios por número de tiendas

Operador	Autoservicios	Super (400-999)	Super (> 1.000)	TOTAL	Cuota Mercado
Mercadona	2	148	1.424	1.574	18,8%
DIA	1.974	1.680	119	3.773	15,5%
Eroski	505	527	240	1.272	7,2%
Lidl		203	329	532	4,9%
Consum	201	234	223	658	4,6%
Coviran	2.294	108	5	2.407	3,3%
El Corte Inglés	1	109	122	232	2,5%
Aldi		83	177	260	2,4%
Carrefour	236	27	124	387	2,3%
Gadisa	146	126	74	346	2,0%
Condis	223	212	20	455	1,8%
HD Covalco	1.002	60	3	1065	1,6%
Ahorramás	45	141	61	247	1,7%
Resto Euromadi				4.471	16,0%
Resto IFA				2.428	11,6%
Resto independientes				1.055	3,7%

Fuente: Alimarket (2016)

El régimen legal que regula la distribución del canal de gran consumo es consecuencia del principio constitucional de libre empresa y economía de mercado que recoge expresamente el artículo 3 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del Comercio Minorista, en contraste con el régimen jurídico del canal de oficinas de farmacia sujeto a determinadas restricciones por la naturaleza del producto (medicamentos) que se distribuye a través del mismo. En el canal de gran consumo los principios de libertad de empresa y economía de mercado se materializan -en lo que a esta tesis respecta- en una libertad de establecimiento, de acceso a la propiedad y de promoción del establecimiento que lo hacen diferente al canal de oficinas de farmacia, lo que reviste significativas implicaciones sobre las formas en las que puede articularse la colaboración entre los miembros del canal, como se pondrá de manifiesto en sucesivos epígrafes.

2.2.2 El canal de distribución comercial selectivo y especializado de perfumería y cosmética en España

Este canal es responsable de la distribución del 20% del total de la categoría de Cuidado Personal y belleza, siendo el tercer canal en términos de volumen de ventas a través del cual se distribuye esta categoría de productos, tras el canal de gran consumo (48%) y del canal de oficinas de farmacia (21%).

El sector minorista -según datos de Alimarket (2015)- cuenta con 4.486 puntos de venta que suponen una superficie de venta de 825.415 metros cuadrados. Estos puntos de venta pueden ser gestionados con establecimientos propios o en regímenes de establecimientos franquiciados.

El ranking de distribuidores en este canal se detalla a continuación en la Tabla 3, de la que se deduce el liderazgo del grupo DIA-Clarel con 1.134 puntos de venta y un 22,2% de cuota de mercado en superficie de venta, seguido del grupo Bodybell-Juteco con 330 puntos de venta y una cuota de mercado del 9,9% y ocupando el tercer lugar del ranking el grupo Druni, con 290 establecimientos y una cuota del 6,9%.

Tabla 5. Número de puntos de venta y porcentaje de cuotas de superficie minorista en distribución de droguería y perfumería multimarca

Distribuidor	Nº de tiendas	% cuota superficie
1.- DIA-Clarel	1.134	22,2%
2.- Bodybell-JUTECO	330	9,9%
3.- Grupo Druni	290	6,9%
4.- Perfumería IF	204	5,2%
5.- Perfumerías Avenida	203	4,2%
6.- Marvimundo-Primor-Arenal	166	4,8%
6.- Grupo Aromas	120	4,0%
7.- El Corte Inglés	92	3,3%
8.- Grupo Francisco Suárez	99	2,7%
9.- Séphora	113	2,2%
10.- Douglas	58	1,7%
11.- Resto distribuidores	1.677	32,9%

Fuente: Alimarket (2015)

Como se deduce de la tabla anterior, se trata de un sector con un nivel de integración funcional importante en el que la consolidación en grupos bajo una enseña común es significativa y la existencia de centrales de servicio supone la delegación e integración funcional de la parte distribuidora del canal.

La explotación del punto de venta en régimen de explotación propia es el patrón más frecuente –en consonancia con modelos sucursalistas-, si bien algunos distribuidores franquician los establecimientos o combinan ambas formas de organización empresarial. Este es el caso de DÍA-Clarel y Perfumerías IF. Bodybell-JUTECO lidera las empresas de distribución con una organización propia mayorista y minorista en su totalidad.

Tabla 6. Reparto de la superficie de venta y nº de establecimientos por centrales de compra

Central de compra	Nº de establecimientos	Superficie (m²)
Euromadi	1.291	31%
Gestora de Compras	988	24%
Grupo IFA	33	1%
Independientes Multimarca	2.173	44%

Fuente: Alimarket (2015)

Más del 50% de las compras realizadas a los fabricantes por parte de los minoristas se realiza a través de centrales de compra, tal y como se deduce de la tabla anterior.

Tabla 7. Número de puntos de venta y porcentaje de cuotas de superficie minorista en distribución de droguería y perfumería multimarca

Distribuidor	Régimen de explotación	Central de compras
1.- DIA-Clarel	Explot. propia/Franq.	Independiente
2.- Bodybell-JUTECO	Explot.propia	Gestora de Compras
3.- Grupo Druni	Explot.propia	Euromadi
4.- Perfumería IF-Dapargel-Erosi	Explot.propia/Franq.	Gestora de Compras
5.- Perfumerías Avenida-Recio	Explot.propia	Gestora de Compras
6.- Marvimundo-Primor-Arenal	Explot.propia	Euromadi
6.- Grupo Aromas	Explot.propia	Euromadi
7.- El Corte Inglés	Explot.propia	Independiente
8.- Grupo Francisco Suárez	Explot.propia	Gestora de Compras
9.- Séphora	Explot.propia	Independiente
10.- Douglas	Explot.propia	Independiente
11.- Resto distribuidores		

Fuente: Alimarket (2015)

Según el informe de Alimarket (2015), este canal se ha caracterizado en estos últimos años por una gran transformación, debido al proceso de consolidación empresarial a nivel nacional -la fusión de Marvimundo, Primor y Arenal en 2015 y la expansión del grupo Druni, con la compra de Gilgo-, y reestructuración corporativa -el caso de Bodybell, por ejemplo- en un marco de ligero repunte de ventas a partir de 2014 tras los años de caída del consumo provocada por la crisis financiera que se generaliza en España a partir de 2008.

Al igual que en el caso del canal de gran consumo, el marco legal que regula la distribución del canal especialista de perfumería y cosmética se inspira en los principios constitucionales de libre empresa y economía de mercado recogidos por la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del Comercio Minorista. En el canal especialista de perfumería y cosmética los principios de libertad de empresa y economía de mercado se materializan -en lo que a esta tesis respecta- en una libertad de establecimiento, de acceso a la propiedad y de promoción del establecimiento que lo caracterizan de forma

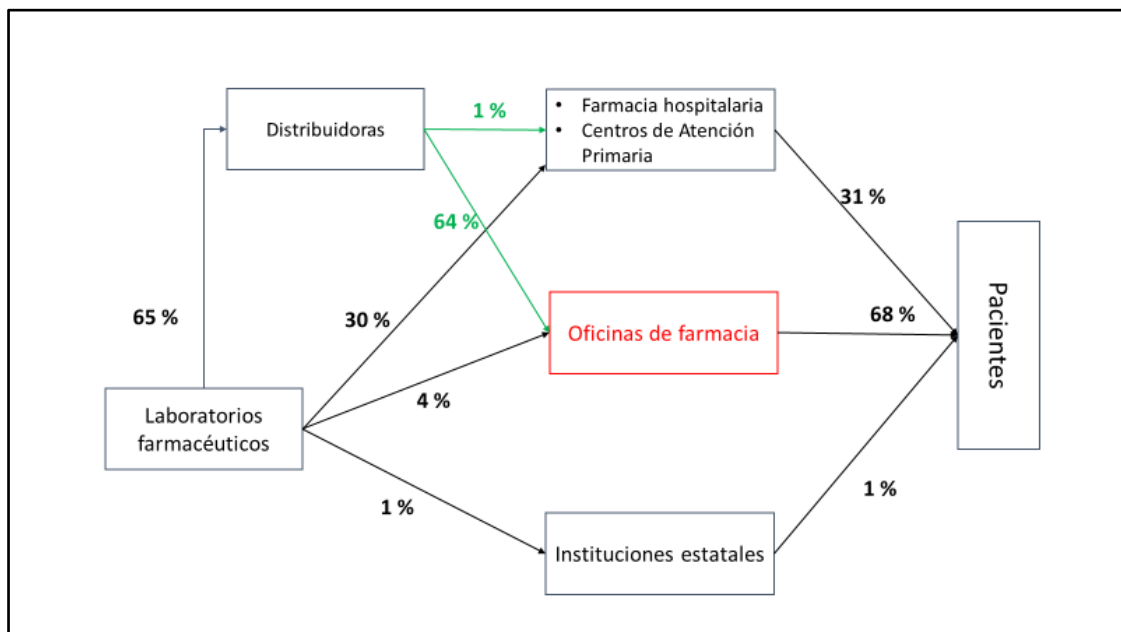
diferenciada respecto del canal de oficinas de farmacia, lo que permitirá contrastar empíricamente el modelo propuesto en esta tesis.

2.2.3 El canal de distribución de las oficinas de farmacia en España

El canal de distribución minorista que configuran las oficinas de farmacia en España, tiene su origen y razón de ser en la distribución de medicamentos, canalizando un 68% de los dispensados en nuestro país, según el informe Fedifar (2013), frente al 32% que distribuyen los servicios de farmacia hospitalaria y de centros de salud, que crecen en importancia progresivamente (Antares Consulting, 2011). En la figura 14 se detalla los flujos y cuotas de la distribución de medicamentos en España.

El canal de oficinas de farmacia en España responde al modelo mediterráneo -que se caracteriza por una gran capilaridad que facilita el acceso de la población a los medicamentos dispensados en las oficinas de farmacia- y un entorno legal restrictivo y proteccionista respecto de los principios de mercado y libre competencia como se detallará más adelante al aludir al entorno legal del canal.

Figura 14. Canales de distribución de los medicamentos en España en 2012



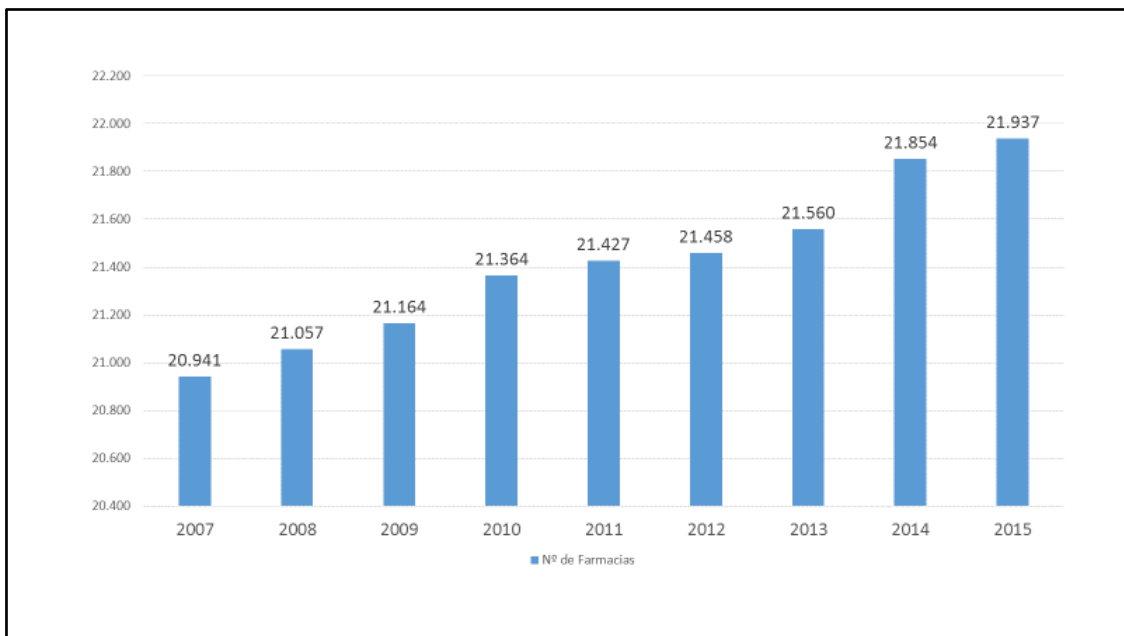
Fuente: Fedifar (2013)

Según las últimas estadísticas del Consejo general de Colegios Oficiales de Farmacéuticos, el número de farmacias en España a 31 de diciembre de 2015 era de 21.937 oficinas de farmacia, registrando un crecimiento de un 5% aproximadamente desde 2007. Este incremento ha significado la apertura de un millar de nuevas farmacias, el grueso de las cuales (875) están situadas fuera de las capitales de provincia, como se pone de manifiesto en la figura 15.

A 31 de diciembre de 2015 el número de habitantes en España por farmacia era de 2.125, alcanzando en promedio la cifra de 1.883 habitantes por farmacia en capitales de provincia y de 2.261 habitantes por farmacia en el resto de municipios.

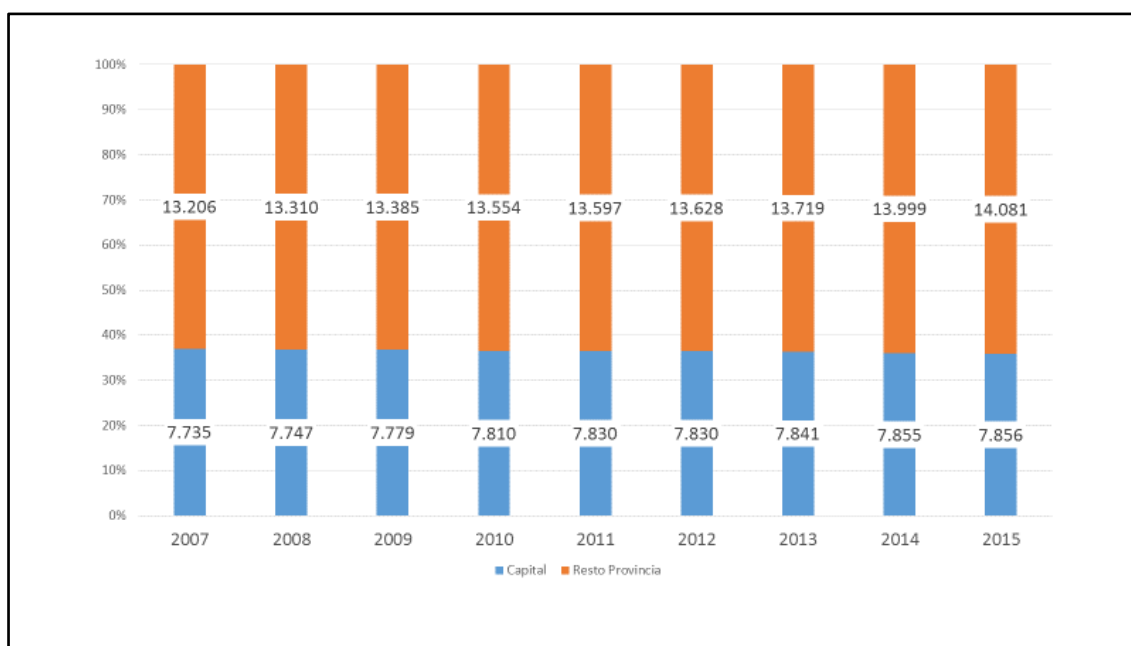
La planificación y ordenación territorial de las oficinas de farmacia y, consecuentemente del canal de distribución, es competencia de cada comunidad autónoma, quien dentro de unas restricciones generales (distancia, módulos de población, etc.), puede arbitrar excepciones que aseguren el mejor servicio a la ciudadanía a la que sirven.

Figura 15. Evolución del número de farmacias 2007-2015



Fuente: Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (2016)

Figura 16. Evolución número de farmacias 2007-2015. Capital de provincia vs Resto de provincia

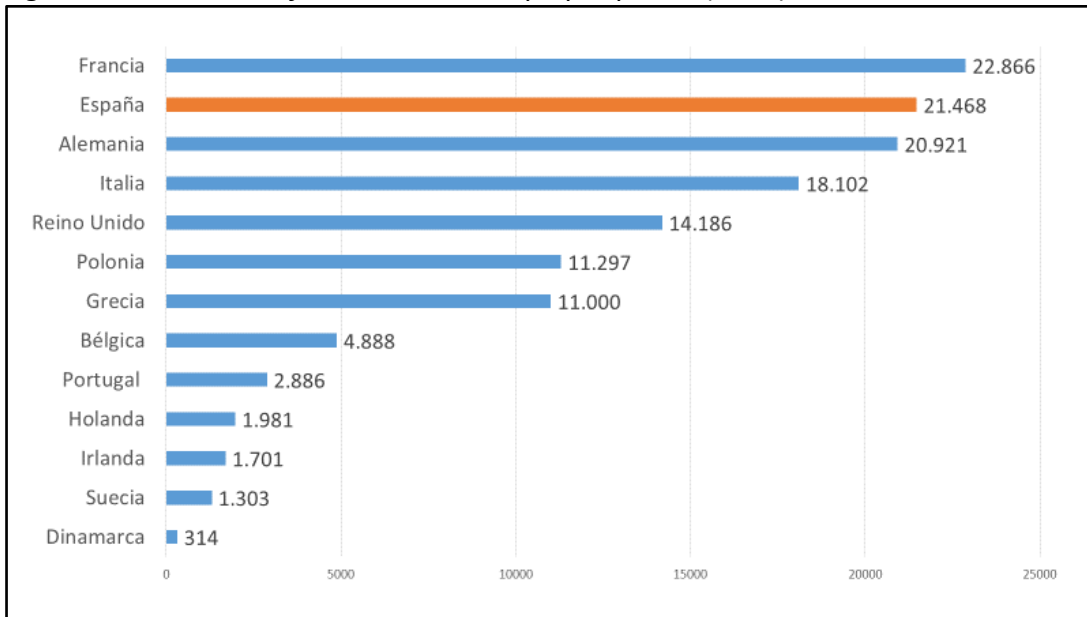


Fuente: Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (2016)

Desde un punto de vista comparado con el resto de Europa, España es uno de los países con mayor número de farmacias tanto en términos absolutos como por habitante, como se puede ver en las figuras 17 y 18 a continuación, lo cual es coherente con el modelo de accesibilidad –lo que se ha dado en llamar modelo mediterráneo- de prestación farmacéutica.

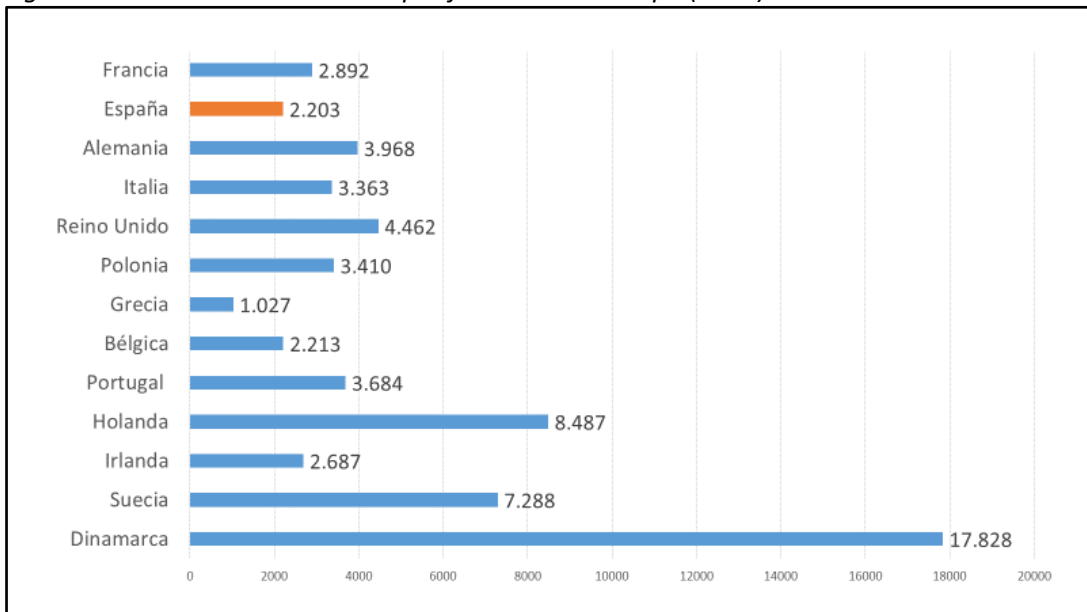
Este modelo mediterráneo se contrapone a otros modelos existentes en Europa, como el modelo anglosajón (UK, Irlanda, Holanda) en el que no hay restricciones al acceso a la propiedad de la farmacia, a la libertad del establecimiento (con alguna excepción relativa a los acuerdos quemantienen con el Sistema Nacional de Salud respectivo) ni a la libertad de promoción del establecimiento. Entre el modelo mediterráneo y anglosajón, existen modelos mixtos como el denominado Continental (Alemania, Bélgica y al que se van incorporando países que proceden de un modelo inicialmente mediterráneo como Italia y Portugal).

Figura 17. Número de farmacias en Europa por países (2014)



Fuente: CNMC (2015)

Figura 18: Número de habitantes por farmacia en Europa (2014)

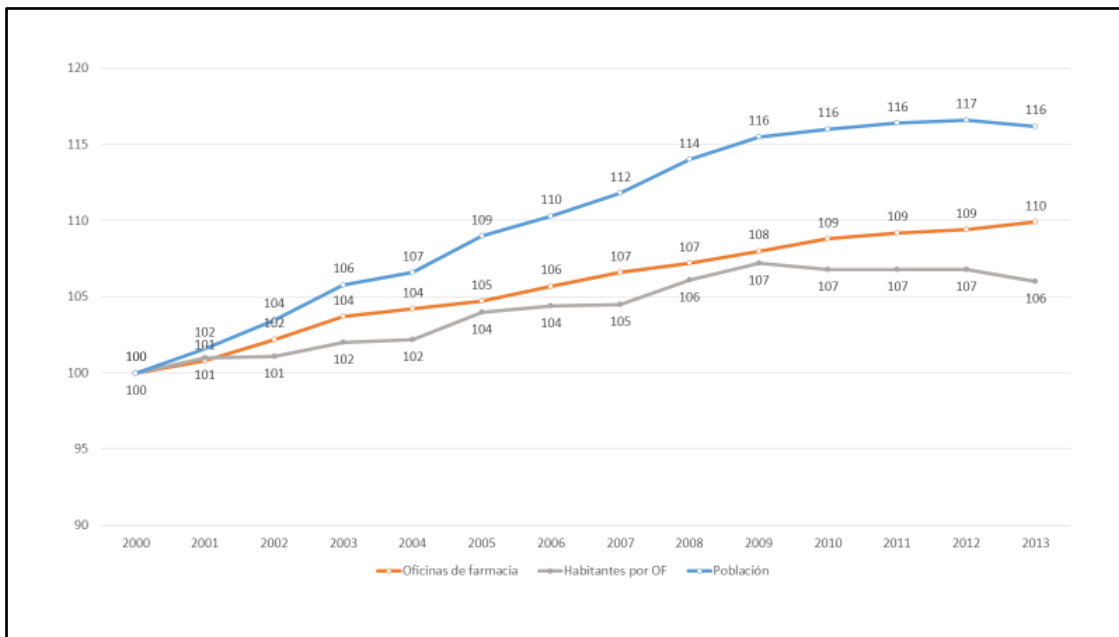


Fuente: CNMC (2015)

Según refiere Antares (2011), basándose en datos de 2007 el 87% de la población tiene accesible una Oficina de Farmacia a menos de 250 metros de su domicilio y el 97,3% a una distancia igual o menor a 5 Km, empleando para llegar a ella entre 2,5 y 6 minutos. Y como se puede observar en la figura siguiente la evolución de la relación entre la

población y el número de establecimientos que constituyen el canal de oficinas de farmacia ha permanecido estable en los últimos años.

Figura 19. Evolución 2000-2013 de población farmacias y número de habitantes por farmacia



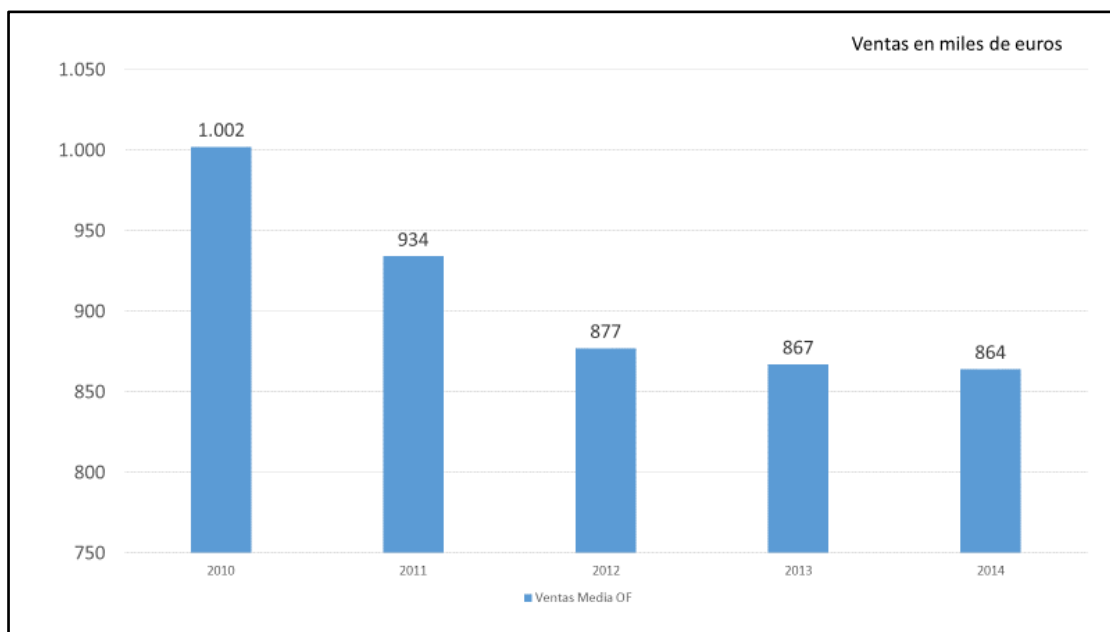
Fuente: CNMC (2015)

Por otra parte, al igual que ha sucedido con los otros dos canales considerados en el marco de esta tesis, la crisis económica ha hecho mella en el sector de la distribución minorista farmacéutica, por lo que se observa que la evolución de la facturación media por oficina de farmacia desciende desde el año 2008, según el detalle de la figura 20.

Este descenso en la venta media se debe fundamentalmente a las medidas normativas promulgadas para reducir la factura de los medicamentos con cargo al erario público a través del Sistema Nacional de Salud (SNS). En la figura siguiente puede observarse la evolución negativa de la factura del SNS a partir del año 2010.

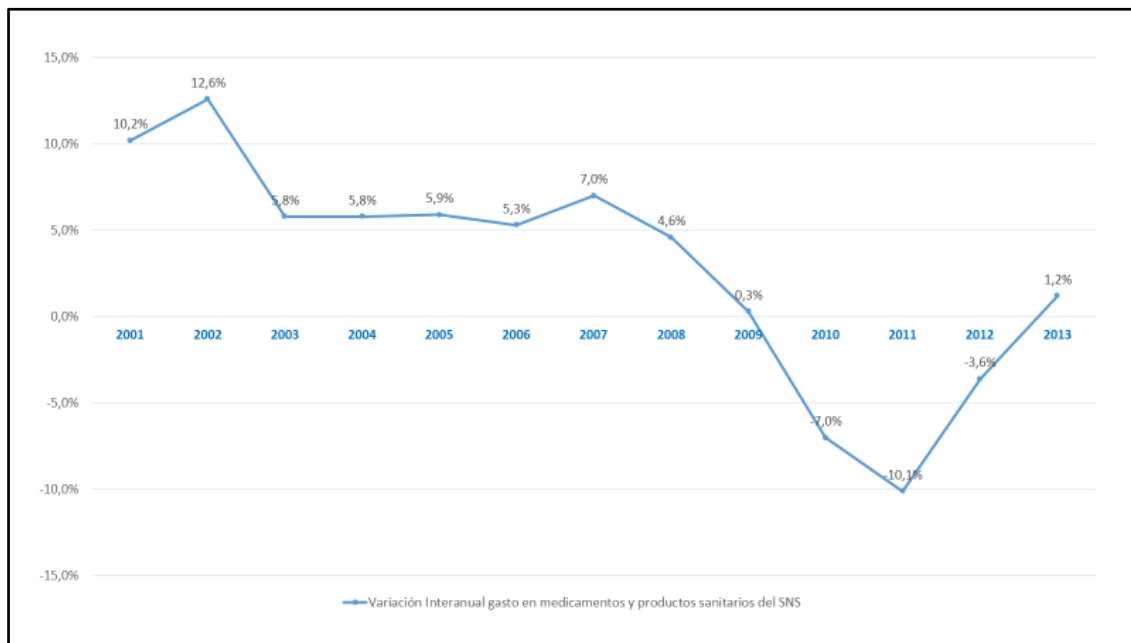
Además del descenso en ventas hay que sumar un descenso en la rentabilidad de la menor venta realizada, lo cual impacta adicionalmente en el resultado operativa de las oficinas de farmacia.

Figura 20. Evolución de la venta media por farmacia en España (2010-2014)



Fuente: IMS Health (2015)

Figura 21.: Variación interanual gasto en medicamentos y productos sanitarios del Sistema Nacional de Salud

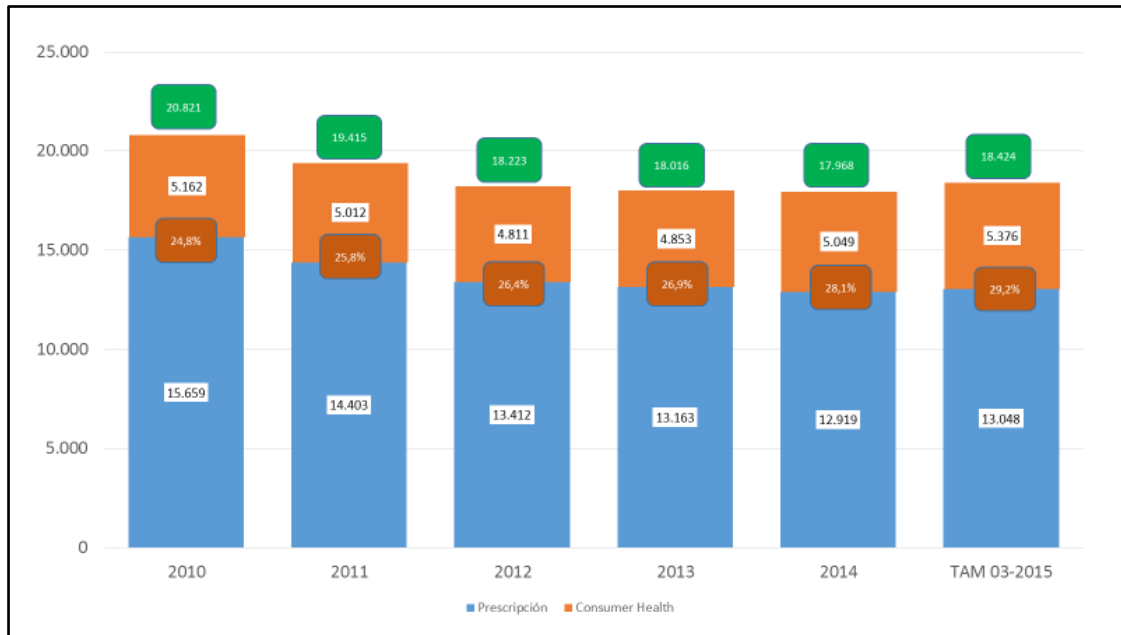


Fuente: CNMC (2015)

Las ventas del segmento de venta libre o no reembolsado sufren igualmente -pero en menor medida- los efectos de la crisis, lo que hace que su peso ponderado en las ventas

de la farmacia gane más de cinco puntos porcentuales en los últimos cinco años hasta alcanzar el 29,2% en marzo del 2015.

Figura 22. Ventas totales canal de oficinas de farmacia 2010-2015



Fuente: IMS Health (2015)

No es el objetivo de este trabajo dirimir o intervenir en la discusión existente sobre si las limitaciones de la competencia que caracterizan el entorno legal de este canal son necesarias, -y proporcionadas o no- para asegurar la protección de un interés público que garantice el acceso a las medicinas -y por tanto a la salud- en las condiciones de seguridad, calidad y equidad que el bien público exigen.

El interés público de las oficinas de farmacia se justifica por los servicios básicos que prestan a la población, establecidos en la Ley 16/1997, de 25 de abril, de Regulación de Servicios de las Oficinas de Farmacia:

- *La adquisición, custodia, conservación y dispensación de los medicamentos y productos sanitarios.*
- *La vigilancia, control y custodia de las recetas médicas dispensadas.*

- *La garantía de la atención farmacéutica, en su zona farmacéutica, a los núcleos de población en los que no existan oficinas de farmacia.*
- *La elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales, en los casos y según los procedimientos y controles establecidos.*
- *La información y el seguimiento de los tratamientos farmacológicos a los pacientes.*
- *La colaboración en el control del uso individualizado de los medicamentos, a fin de detectar las reacciones adversas que puedan producirse y notificarlas a los organismos responsables de la farmacovigilancia.*
- *La colaboración en los programas que promuevan las administraciones sanitarias sobre garantía de calidad de la asistencia farmacéutica y de la atención sanitaria en general, promoción y protección de la salud, prevención de la enfermedad y educación sanitaria.*
- *La colaboración con la Administración sanitaria en la formación e información dirigidas al resto de profesionales sanitarios y usuarios sobre el uso racional de los medicamentos y productos sanitarios.*
- *La actuación coordinada con las estructuras asistenciales de los Servicios de Salud de las Comunidades Autónomas.*
- *La colaboración en la docencia para la obtención del título de Licenciado en Farmacia, de acuerdo con lo previsto en las Directivas Comunitarias, y en la normativa estatal y de las Universidades por las que se establecen los correspondientes planes de estudio en cada una de ellas.*

Esta función de interés público es la que igualmente justifica la existencia de unos márgenes regulados por Ley de los medicamentos sujetos a reembolso por el Sistema Nacional de Salud (actualmente el Real Decreto 823/2008, de 16 de mayo, por el que se establecen los márgenes, deducciones y descuentos correspondientes a la distribución y dispensación de medicamentos de uso humano y Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, que establece las deducciones o descuentos a aplicar sobre los medicamentos del SNS dispensados por las oficinas de farmacia).

Todo ello propicia un entorno caracterizado por restricciones al principio constitucional de libre empresa y economía de mercado que concreta la CNMC (2015) en las siguientes restricciones:

- a) Restricciones de acceso al mercado, determinadas por la necesidad de una autorización administrativa que exige la satisfacción de exigencias de distancia mínima entre los establecimientos y la exigencia de una población mínima a la que atender.

El artículo 2.2 de la Ley 16/1997 establece que la planificación de oficinas de farmacia se establecerá teniendo en cuenta la densidad demográfica, características geográficas y dispersión de la población con vistas a garantizar la accesibilidad y calidad en el servicio y la suficiencia en el suministro de medicamentos según las necesidades sanitarias en cada territorio.

Esta planificación restrictiva de la libre implantación de farmacias -junto con unos márgenes mínimos tasados por Ley- tiene como objetivo el garantizar la viabilidad económica y financiera de las oficinas de farmacia que aseguren el abastecimiento de medicamentos a los ciudadanos. El potencial perjuicio de este *status quo* es que las limitaciones a la libre competencia pudieran perjudicar a los pacientes al no incentivarse la mejora en la calidad de los servicios o la reducción de precios en las transacciones de venta libre de medicamentos que se realizan en la farmacia.

La ordenación territorial de estos establecimientos se efectuará por módulos de población y distancias entre oficinas de farmacia que determinarán las Comunidades Autónomas conforme a los criterios generales antes señalados. En todo caso, las normas de ordenación territorial deberán garantizar la adecuada atención farmacéutica a toda la población.

El artículo 2.3 determina que el módulo de población mínimo para la apertura de oficinas de farmacia será, con carácter general, de 2.800 habitantes por establecimiento.

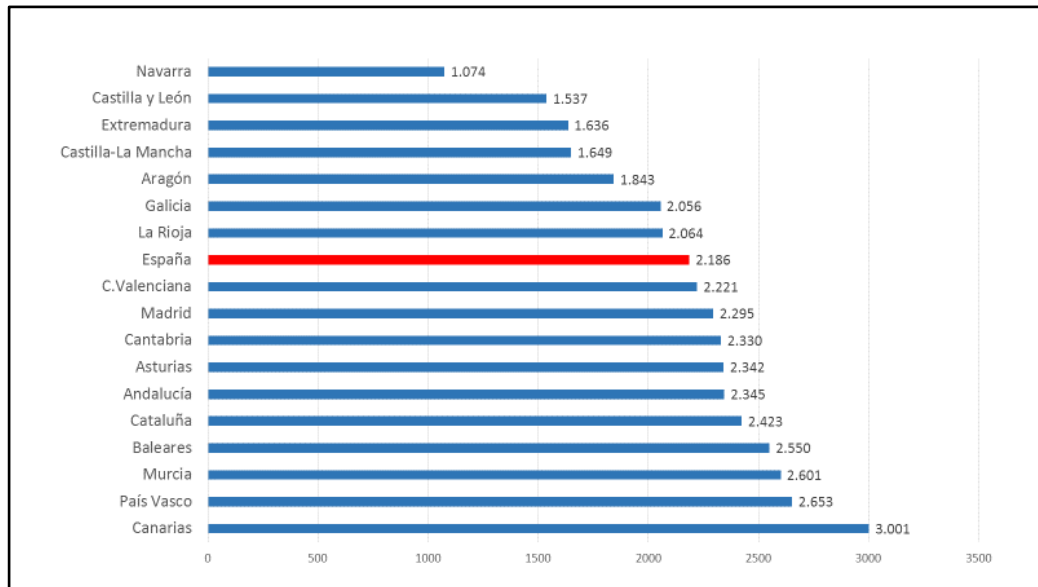
Las Comunidades Autónomas, en función de la concentración de la población, podrán establecer módulos de población superiores, con un límite de 4.000 habitantes por oficina de farmacia. En todo caso, una vez superadas estas proporciones, se podrá establecer una nueva oficina de farmacia por fracción superior a 2.000 habitantes.

Por otro lado, la normativa permite a las Comunidades Autónomas establecer módulos de población inferiores para las zonas rurales, turísticas, de montaña o aquéllas en las que, en función de sus características geográficas, no fuese posible la atención farmacéutica aplicando los criterios generales.

La distancia mínima entre oficinas de farmacia -teniendo en cuenta criterios geográficos y de dispersión de la población- viene establecida por la normativa estatal, fijándose con carácter general, en 250 metros. Las Comunidades Autónomas, en función de la concentración de la población, podrán autorizar distancias menores entre las mismas; o establecer limitaciones a la instalación de oficinas de farmacia en la proximidad de los centros sanitarios.

Como se deduce de la figura siguiente, la distribución por Comunidades Autónomas del número de habitantes medio por oficina de farmacia muestra dispersión y no responde a una relación unívoca entre farmacia y población, recordando, como ya se mencionó anteriormente la competencia de las comunidades autónomas sobre la planificación y ordenación territorial de las oficinas de farmacia.

Figura 23. Número de habitantes por farmacia por Comunidades Autónomas en 2013



Fuente; CNMC (2015)

Las limitaciones al libre establecimiento tienen una mayor incidencia en aquellos mercados en los que la proximidad al punto de venta constituye una causa explicativa de la demanda y el tráfico del mismo y en los que se constata una alta tasa de fidelización. Según se deduce del estudio de Cámara de Comercio de Zaragoza (2009) –referido al ámbito geográfico de la mencionada provincia- el 85% de los consumidores compra en la farmacia que más cerca tiene de su domicilio y el 77% de los consumidores compra siempre en la misma farmacia.

De hecho, la CNMC (2015) define el canal de distribución de la oficina de farmacia como un “mercado local de proximidad entre el domicilio familiar y los centros de salud” (pág.80).

- b) Restricciones de ejercicio de la actividad, determinadas por la exigencia de lo que se llama el binomio titular-propietario de la oficina de farmacia que exige que el propietario del establecimiento sea un titulado en farmacia. La propiedad de las oficinas de farmacia está regulada en el artículo 103.4 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, que determina que sólo los farmacéuticos podrán ser propietarios y titulares de las oficinas de farmacia abiertas al público.

Adicionalmente, se limita a una sola oficina de farmacia el número de establecimientos que pueden ser propiedad de un farmacéutico.

Estas restricciones se deducen de la Ley 16/1997, de 25 de abril, de Regulación de servicios de las oficinas de farmacia, posteriormente refrendada por el Real Decreto Legislativo 1/2015, de 24 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios, no existiendo una armonización a nivel europeo en torno a los requisitos sobre la propiedad y el libre establecimiento de las oficinas de farmacia, ya que la organización nacional de los servicios sanitarios -y la dispensación de medicamentos es una actividad asimilada a un servicio sanitario- es una excepción recogida en la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.

En consecuencia, la integración horizontal de oficinas de farmacia en la forma de cadenas o franquicias, así como la integración vertical con fabricantes o mayoristas de la distribución farmacéutica, es ilegal en España. La limitación del número de farmacias que pueden ser propiedad de un farmacéutico está reconocida expresamente en las normas autonómicas que desarrollan la planificación y ordenación farmacéutica en el territorio de la Comunidad Autónoma. Así, por ejemplo, la Ley 11/1994, de 17 de junio, de Ordenación Farmacéutica de la Comunidad Autónoma del País Vasco establece que “cada farmacéutico sólo podrá ser propietario y titular o copropietario y cotitular de una única oficina de farmacia”. A mayor abundamiento, la Ley de Garantías y Uso Racional del Medicamento (2015) establece la incompatibilidad del ejercicio como farmacéutico con cualquier interés económico directo en los laboratorios farmacéuticos, entidades de intermediación y/o entidades de distribución.

- c) En cuanto al ejercicio de la actividad, caben destacar adicionalmente dos restricciones legales respecto de la competencia y el libre mercado: la publicidad

de las oficinas de farmacia y la libertad de horarios. Las limitaciones –o, incluso, prohibición en algunos territorios autonómicos- de hacer publicidad de las oficinas de farmacia es consecuencia del dispar desarrollo normativo realizado por las Comunidades Autónomas. En cuanto a la libertad de horarios cabe expresar que, si bien en base al artículo 6 de la Ley 16/1997, de 25 de abril, de regulación de servicios de las oficinas de farmacia, éstos se prestarán en régimen de libertad y flexibilidad, los horarios -por encima de unos mínimos establecidos- están sometidos a un proceso de notificación previa y autorización, extensión por módulos y continuidad en su duración que según el CNMC (2015) pudieran ser elementos restrictivos de la competencia.

Otra manifestación del entorno legal restrictivo respecto de la competencia es lo que en el derecho especial farmacéutico se denomina la reserva de actividad de las oficinas de farmacia en la distribución de medicamentos, lo que se traduce, en la práctica, en el monopolio de la venta minorista de medicamentos en las farmacias. El artículo 3 del Real Decreto Legislativo 1/2015, de 24 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios, establece que “la custodia, conservación y dispensación de medicamentos de uso humano corresponde exclusivamente a) a las oficinas de farmacia abiertas al público, legalmente autorizadas y b) a los servicios de farmacia de los hospitales, de los centros de salud y de las estructuras de atención primaria del Sistema Nacional de Salud”. El principio de la defensa del interés público para justificar esta restricción decae relativamente en los medicamentos de autoconsumo -también conocidos como especialidades publicitarias u OTCs (*Over the counter*)- que no requieren una prescripción de un médico para que puedan ser dispensados al consumidor final, como ocurre en otros países de nuestro entorno (Reino Unido, Irlanda, Holanda, Italia, Portugal).

2.3 Conclusiones sobre el marco contextual de los canales de distribución de los productos de belleza e higiene en España

La realidad de la distribución multicanal para determinadas categorías de producto supone para el fabricante enfrentarse a una variedad de canales de distribución cuya realidad organizativa y competitiva difiere significativamente entre sí. Este es el caso de los tres canales cuya realidad en España se ha descrito en los apartados anteriores. Todos ellos cumplen con el objetivo y exigencias que cualquier canal de distribución comercial debe cumplir: acercar un producto en condiciones eficientes desde el fabricante al cliente final o consumidor, de forma que satisfaga las expectativas de éste. Sin embargo, cada uno de ellos cumple el mencionado objetivo a través de una realidad orgánica y competitiva muy diferente y esa diferencia es muy significativa a la hora de establecer relaciones con el fabricante y alcanzar un cierto nivel de colaboración con el mismo.

La categoría de productos de cuidado personal, higiene y belleza se distribuye en España principalmente a través de:

- Un canal de gran consumo no especializado en el que las grandes enseñas de distribución europea y nacional desarrollan un modelo caracterizado por el alto nivel de recursos objetivos -en términos de dimensión o tamaño, disponibilidad de financieros, humanos, etc.-, una amplia oferta de servicios de valor añadido al consumidor y un alto nivel de integración funcional.
- Un canal especializado y selectivo caracterizado por un nivel más limitado de recursos objetivos (tamaño, financieros, humanos, etc.), un alto nivel de servicios de valor añadido y significativo de integración funcional.
- Un canal de oficinas de farmacias de gran capilaridad caracterizado por su atomización y limitaciones en lo que a recursos objetivos servicios al consumidor y nivel de integración se refiere, consecuencia de un marco legal restrictivo en lo que a libertad de mercado y libre competencia se refiere.

La siguiente tabla resume esquemáticamente la caracterización de canales anteriormente detallada.

Tabla 8. Caracterización de los canales de distribución de los productos de cuidado personal, higiene y belleza en España

	Gran Consumo	Especializado/ Selectivo	Farmacias
Entorno Legal	Libertad de Mercado	Libertad de Mercado	Restrictivo
Nivel de recursos	Alto	Alto	Limitados
Nivel de servicios al consumidor	Alto	Alto	Limitados
Nivel de integración	Alto	Alto	Limitado

Fuente: Elaboración propia

Las razones que explican la organización del canal y las capacidades del distribuidor para competir de forma eficiente son diversas, pero esta tesis se centrará en comprender mejor la influencia que ejerce el entorno legal sobre dichos factores y cómo la organización del canal -expresado a través de su nivel de integración funcional y las capacidades del distribuidor- median en los niveles de confianza, compromiso y en la conducta oportunista del fabricante, variables a las que la literatura académica ha reconocido como antecedentes de la colaboración entre las partes de un canal de distribución, tal como se pondrá de manifiesto en el capítulo 3, dedicado al desarrollo del marco conceptual.

Aunque será objeto de desarrollo posterior, procede definir brevemente esos constructos para facilitar una mejor comprensión inicial del modelo apuntado a partir de los canales identificados previamente en este capítulo.

- Morgan y Hunt (1994) en su modelo de compromiso-confianza como key mediating variables (KMV) definen el compromiso como el deseo duradero de mantener una relación de valor.
- La confianza resulta mejor definida en términos de su resultado (Anderson y Narus, 1990) como la convicción de una compañía de que la otra parte realizará actividades que le serán beneficiosas, así como que evitará acciones que le resulten perjudiciales.
- John (1984) y Williamson (1979) definen el oportunismo como la búsqueda del propio interés con engaño, expresado mediante conductas disimuladas o evidentes.

Capítulo 3. El constructo colaboración y sus antecedentes

En este capítulo se realiza la revisión crítica de la literatura relativa a la colaboración como constructo central para explicar la dinámica y funcionamiento de los canales de distribución comercial. Se describirá en primer lugar el curso metodológico seguido en relación con la búsqueda sistemática de aportaciones académicas relevantes para esta tesis. En segundo lugar, se profundizará en el concepto de la colaboración y las variables que lo explican según la literatura revisada. A continuación, se explicará la génesis del modelo y las variables que lo articulan. Finalmente se hace una revisión más profunda sobre las contribuciones realizadas por los investigadores y académicos sobre las variables que forman parte del modelo propuesto sobre la colaboración.

3.1. Proceso de revisión sistemática de la literatura

La investigación bibliográfica para construir este marco conceptual ha seguido el siguiente proceso: en primer lugar, se han realizado búsquedas documentadas desde agosto de 2015 a partir de las siguientes expresiones o palabras clave: “La colaboración en los canales de distribución comercial” y “*Collaboration (or cooperation or coordination or partnership) in distribution channels (or marketing channels)*” en las plataformas de bases de datos de artículos científicos de uso más generalizado, como son

- Google Académico (*Google Scholar*)
- Discovery (EBSCO)

Estas búsquedas han permitido encontrar una variada fuente de *Journals* dedicados al estudio del marketing principalmente, así como áreas vinculadas como *supply chain*, *retail* o *business management* en general. El resultado inicial de los motores de búsqueda constituye la base a partir de cuyas respectivas referencias bibliográficas se ha desarrollado la revisión sistemática de la literatura. Cabe citar como aportaciones

básicas que han abierto la puerta a posteriores búsquedas la de los siguientes autores internacionales y nacionales.

Tabla 9. Resultados de búsqueda. Papers centrales

Autor	Año	Título
Dwyer, Schurr y Oh	1987	<i>Developing buyer-seller relationships</i>
Anderson y Narus	1990	<i>A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships</i>
Boylor et al.	1992	<i>Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures</i>
Mohr y Spekman	1994	<i>Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques</i>
Kumar y Van Diesel	1996	<i>Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems</i>
Oubiña	2000	Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante
Bordonaba y Polo	2006	Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico
Payan	2007	<i>A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels</i>
Hyvönen y Tuominen	2007	<i>Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets</i>
Gulati, Zhelyazakov y Wohlgezogen	2012	<i>The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances</i>
Mehta et al.	2013	<i>Determinants and Consequences of Cooperation in International Strategic Distribution Channel Alliances</i>

Fuente: elaboración propia

La investigación académica sobre los canales de distribución tiene sus más antiguos antecedentes en los trabajos de carácter económico -tal y como destacan Watson et al. (2015)- ignorando hasta el último tercio del siglo XX, cualquier perspectiva que no fuera

meramente económica. No es hasta la publicación de *“A theory of Distribution Structure”* (Bucklin, 1966) y *“Distribution Channels: Behavioral Dimensions”* (Stern, 1969), cuando empieza a producirse en la investigación una transición hacia factores no económicos con el fin de comprender mejor la dinámica de los canales de distribución comercial. Es a partir de este momento cuando también se incorpora a la literatura la contrastación empírica de los modelos teóricos propuestos (Gaski y Nevin, 1985) y nuevos dominios de conocimiento que aportan el marco conceptual a estos nuevos factores de naturaleza no económica considerados. Así, aproximaciones transversales que incorporan la sociología (Emerson, 1962), la psicología social (Thibaut y Kelly, 1959), etc. dotan de nueva sustancia y enriquecen los fundamentos teóricos que se incorporan al estudio de los canales de distribución.

Un paso muy importante en la maduración de la investigación sobre los canales de distribución lo constituyen el desarrollo de la teoría de los costes transaccionales y la teoría de la agencia (Anderson y Weitz, 1992; Heide y John, 1988), complementadas con el desarrollo de investigaciones basadas en la conducta o el comportamiento (Palmatier, Dant y Grewal, 2007; Stern y Reve, 1980) y los modelos integradores de corrientes económicas y psico-sociales.

Según apuntan Watson et al. (2015), los modelos estructurales económicos capitalizan la contrastación empírica de las nuevas aportaciones teóricas.

La literatura sobre los factores antecedentes de la colaboración como constructo de las relaciones en el canal de distribución ha evolucionado desde principios de los años ochenta del siglo XX, período en el que se publican las aportaciones que, en base al número de citas, han alcanzado mayor relevancia sobre la materia. Estas publicaciones tienen una caracterización geográfica y metodológica determinada por su origen en los Estados Unidos y por el uso de los modelos de ecuaciones estructurales como técnicas de carácter cuantitativo para evidenciar la contrastación empírica de las hipótesis expresadas en sus aportaciones.

En los últimos 25 años la evolución académica sobre los ejes geográficos y metodológicos ha trasladado la investigación hacia la región asiática (tras un proceso de internacionalización global) y hacia el uso de modelos matemáticos (por ejemplo, la teoría de juegos) como metodología de contrastación empírica de las propuestas académicas. Este tipo de aportaciones se caracteriza por limitar la comprobación empírica a modelos que incluyen una variable del marketing mix (por el ejemplo, la promoción) a un universo teórico como es un canal compuesto de un fabricante y un distribuidor minorista de determinadas características.

En la siguiente tabla se esquematiza la evolución de la investigación académica sobre los canales de distribución comercial:

Tabla 10. Evolución de la investigación académica sobre los canales de comercialización

Período	Metodología	Geografía
80s	Conceptual	Estados Unidos
90s	Modelos empíricamente contrastados a través de modelos de ecuaciones estructurales y estadística multivariante	Estados Unidos y Europa
2000 en adelante	Modelos limitados (Marketing Mix) contrastados a través de modelos de Teoría de Juegos	China, Estados Unidos y Europa

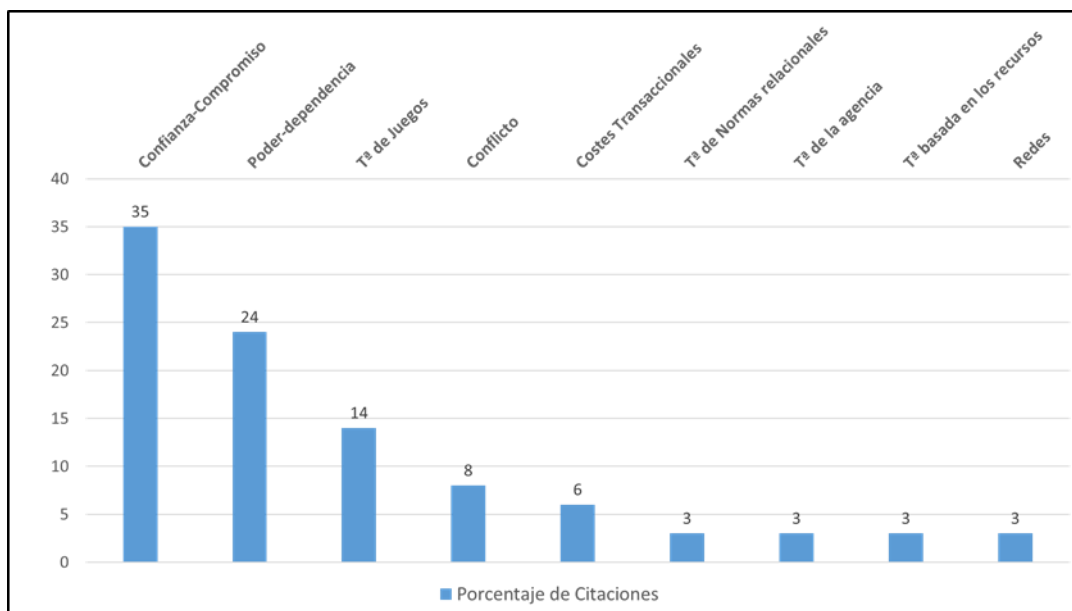
Fuente: Elaboración propia

De gran interés para esta tesis resulta la investigación meta-bibliográfica llevada a cabo por Watson et al. (2015), que revisa y sistematiza las aportaciones de 556 *papers* publicados en un conjunto de revistas clave en la disciplina: *Journal of Retailing*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*, *Journal of Consumer Research* y *Journal of the Academy of Marketing Science*. Para ello emplean como *keyword* la palabra *marketing channel* (tal y como aparezca publicada en el servicio online de información científica *Web of Science*) y, a través de una métrica que definen como el porcentaje relativo de citación anual, ilustran de forma rigurosa el panorama actual de la investigación sobre los canales de distribución.

El análisis a través de las citaciones como expresión del impacto que sobre la literatura académica tiene un tema determinado adopta cuatro perspectivas:

- Las teorías y constructos claves en los canales de distribución.
- Estrategias de los canales de distribución.
- La unidad de análisis e investigación en los canales de distribución.
- Dominios sustantivos en los canales de distribución

Figura 24: Teorías y constructos claves en los canales de distribución



Fuente: Watson et al. (2015)

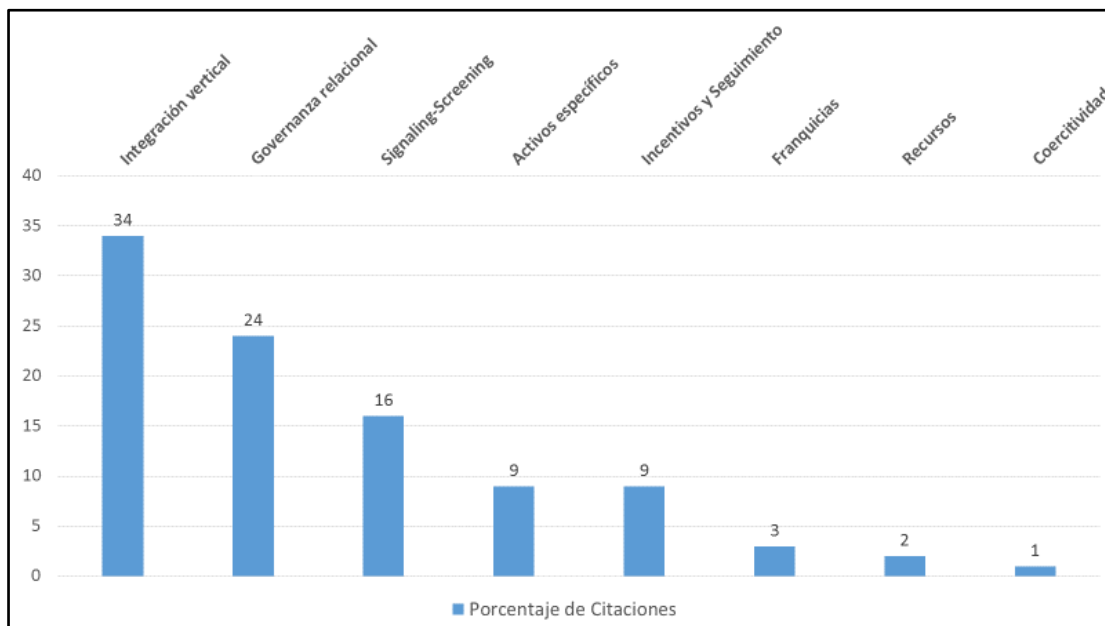
La teoría del compromiso-confianza (Morgan y Hunt, 1994) resulta ser el constructo que alcanza un mayor peso relativo de las citaciones en el año 2013, habiendo alcanzado el 35% de las citaciones. El segundo constructo más citado es la relación poder-dependencia, con un 24%. Es muy significativo que ambas ideas hayan alcanzado sobradamente más de la mitad de las citaciones existentes (un 59%), según el alcance del estudio mencionado. Hasta el año 2000, los temas relativos a poder-dependencia eran los más citados de forma ponderada, pero a partir de ese año es la relación compromiso-confianza la que resulta de mayor impacto en base al porcentaje de citaciones, en detrimento de la relación poder-dependencia y el conflicto.

En lo que respecta a la presente tesis, se puede concluir que encaja en la corriente mayoritaria de citas o de mayor impacto en la comunidad académica que tiene a los canales de distribución como objeto de su estudio. La díada compromiso-confianza forma parte del modelo objeto de estudio en esta tesis.

Por otra parte, las líneas de investigación futuras que proponen el trabajo de Watson et al. (2015) subrayan el interés académico y dan soporte a un gap que pretende cubrir este trabajo en la medida que aborda la relación compromiso-confianza de forma integrada con otros constructos teóricos.

Las aportaciones sobre la integración vertical como estrategia en los canales de distribución, resultan ser el tema de mayor impacto con un 34% de porcentaje de citas en el año 2013. El segundo tema más citado es el del gobierno de las relaciones, con un 24%. Es de destacar que, al igual que ocurre con el análisis realizado sobre constructos y teorías, más de la mitad (un 58%) de las citas se concentran en dos estrategias. Estos porcentajes de citas se mantienen con una cierta estabilidad en los últimos quince años.

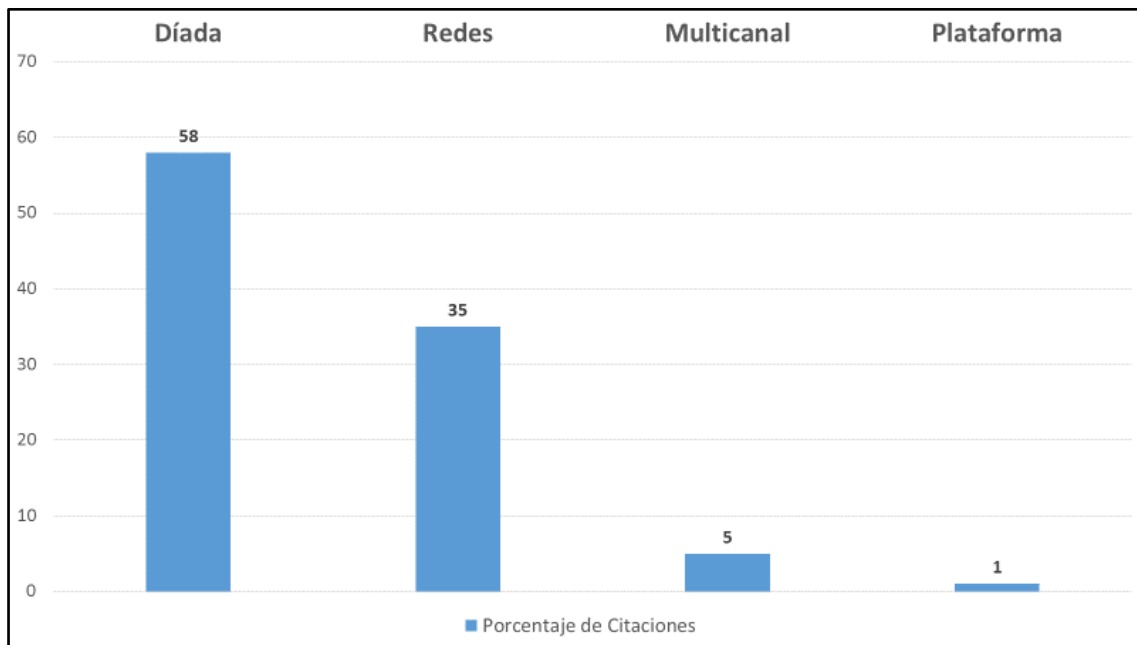
Figura 25. Estrategias en los canales de distribución



Fuente: Watson et al. (2015)

En lo que respecta a esta tesis, en el modelo extendido que se propone a resultados de esta revisión de la literatura, contempla una variable -el nivel de integración del canal-, que se relaciona con la estrategia organizativa de canal y por tanto resulta partícipe de una estrategia de integración vertical y de los mecanismos de gobierno que las partes se otorgan para ordenar las relaciones.

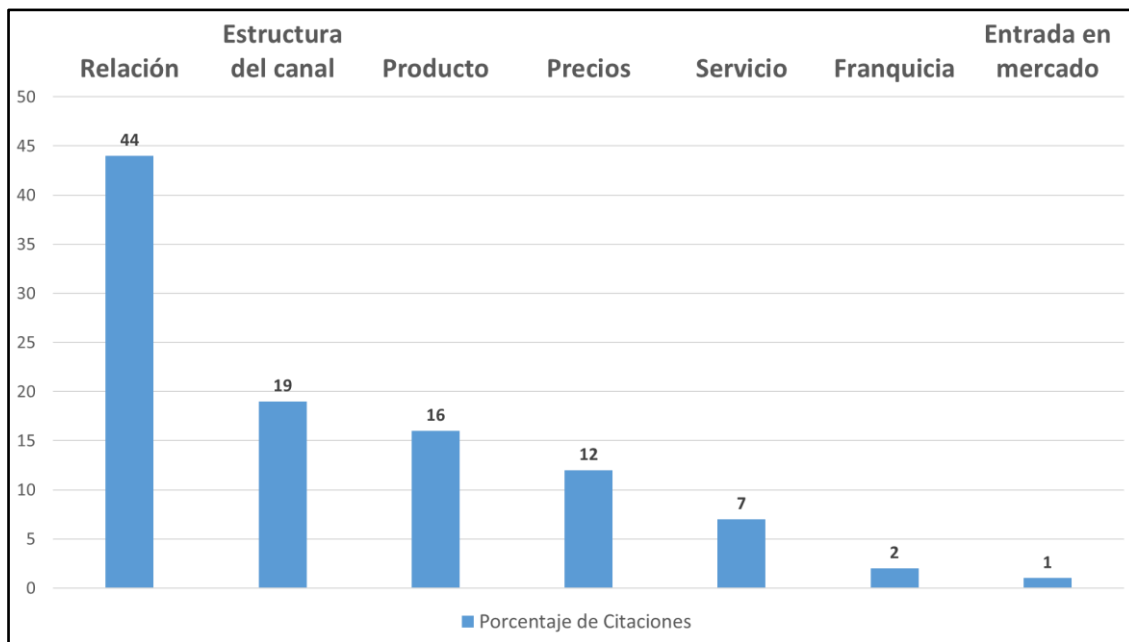
Figura 26: Unidad de análisis en los canales de distribución



Fuente: Watson et al. (2015)

La unidad de análisis más extendida en las citas habidas durante el 2013 es la diada entre dos agentes del canal, normalmente el fabricante y el distribuidor (un 58%). En los últimos veinte años han ganado interés, -tal como muestra porcentaje de citas relativas reflejadas- los estudios sobre redes, habiendo su cuota de 35% en este período de tiempo, en detrimento de la diada como unidad de análisis. En la tesis que nos ocupa, la unidad de análisis es la diada que forman el distribuidor con el fabricante, -contemplada desde la perspectiva del distribuidor-, sumándose a la corriente mayoritaria de la literatura revisada.

Figura 27. Dominios sustantivos de los canales de distribución



Fuente: Watson et al. (2015)

El dominio que más porcentaje de citas alcanza es el estudio de las relaciones entre dos actores del canal (un 44%), seguido por las aportaciones relativas a la estructura o forma de organizarse del canal (un 19%). Una vez más la tesis que aquí se presenta se enmarca en la corriente mayoritaria de citas de la literatura durante 2013. Este nivel de citas se viene manteniendo estable en los últimos veinte años.

Para asegurar la exhaustividad de la investigación bibliográfica se ha acompañado el proceso de búsqueda anterior con una metodología bibliométrica basada en análisis de redes de citas. A partir de las investigaciones de Moreno Pascual (2013) se ha utilizado un análisis de redes a las citas de la literatura generada por un tema (en este caso la colaboración en los canales de distribución) a lo largo del tiempo.

Los *keywords* o palabras clave utilizados para construir el universo inicial de referencias bibliográficas ha sido: "(*cooperation or collaboration or coordination*) and *distribution channel*". La fuente de información utilizada para la búsqueda académica ha sido la página web el servicio "*Web of Science*" el día 26 de mayo de 2015.

Esta metodología, según expresa el autor citado, permite superar las debilidades identificadas sobre el proceso intuitivo de construir el estado de conocimiento actualizado de cualquier tema. Estas debilidades son:

- Inconsistencia entre las investigaciones realizadas por los distintos autores sobre un mismo tema.
- No exhaustividad: la saturación es discrecional y subjetiva a juicio del investigador.
- Criterios de selección de clasificaciones diversos y divergentes.
- Subjetividad, propia de la naturaleza individual de la investigación
- Valoración diversa de la notoriedad y relevancia científica de las distintas aportaciones académicas.

A partir de las nuevas ISI *keywords* de los documentos extraídos en la búsqueda en *Web of Science* y utilizando como software NetworkBench (Network Workbench Tool. Indiana University, 2006) y Gephi (Bastian & Jacomy, 2009; Gephi, 2013), se construye la red de nodos semántica relacionando cada documento con las nuevas *ISI Keywords* y posteriormente realizando un acoplamiento bibliográfico entre las mismas.

Este método ha permitido refrescar la literatura a la que se accedió por el método tradicional de búsqueda, rejuveneciendo la antigüedad de la literatura revisada, así como relacionar el objeto de esta tesis con otras adyacencias de conocimiento, como las aportaciones basadas en nuevas metodologías cuantitativas, como la teoría de juegos.

Las referencias bibliográficas deducidas de esta metodología, complementando las búsquedas iniciales a través de nuevos *clusters* de citas relevantes, se detallan a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11. Papers más relevantes a través de búsquedas por el método de redes de citas

Autor	Año	Título
Chinomona, R	2013	<i>Distribution Channel Relational Cohesion Exchange Model: A Small – to - Medium Enterprise Manufacturer's Perspective</i>
Vazquez-Casielles, R	2013	<i>Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity</i>
Gurcaylilar-Yenidogan, T.	2013	<i>The role of relationship-specific investments in improving performance: Multiple mediating effects of opportunism and cooperation</i>
Chen, X.H.	2012	<i>Research and analysis on the distribution channel in the age of new network economy</i>
Wierenga, B	2010	<i>Sales promotions and channel coordination</i>
Wu, J.	2010	<i>The Relationship Model Between Suppliers and Retailers Based on System-collaboration</i>
Applbaum, K.	2009	<i>Getting to Yes: Corporate Power and the Creation of a Psychopharmaceutical Blockbuster</i>

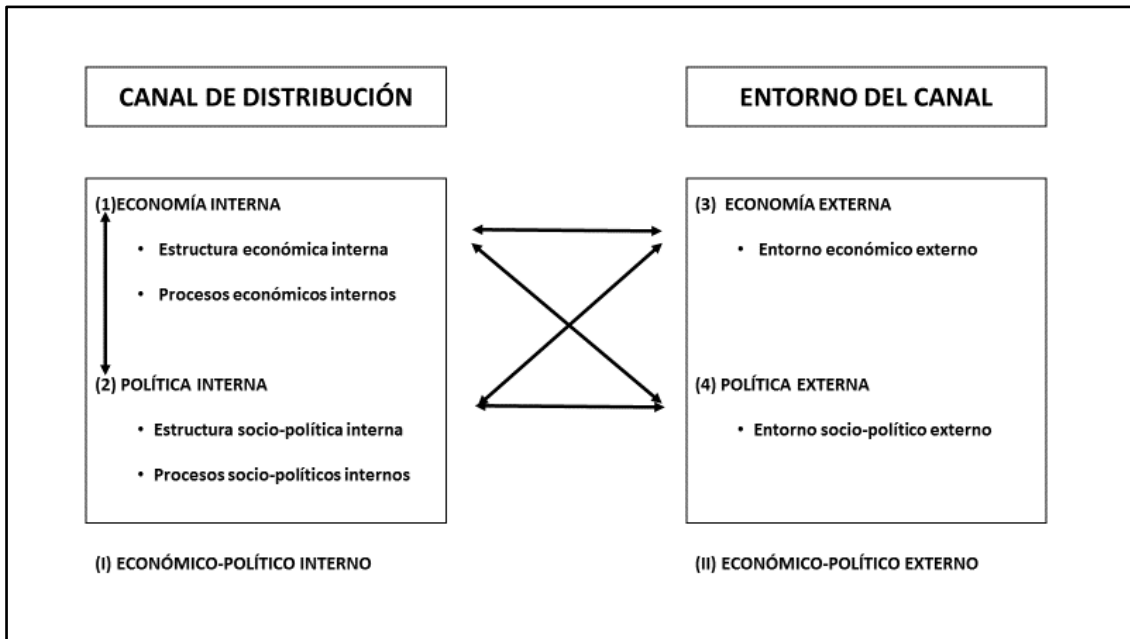
Fuente: Elaboración propia

3.2 Introducción a las relaciones de las partes en los canales de distribución comercial

Con el objetivo de ordenar y dotar de sistematización las aportaciones científicas de fecha anterior sobre los canales de distribución, Stern y Reve (1980) identifican la necesidad de establecer un marco fundacional a la investigación sobre los *marketing channels* y, a partir del análisis económico-político de los sistemas sociales, desarrollan un marco conceptual para explicar los canales de distribución en el que esta tesis encuentra uno de sus fundamentos académicos.

Tal y como exponen Oubiña (2000) y Collado (2004), el modelo de economía política de Stern y Reve (1980) es el modelo integrador de mayor relevancia para explicar el funcionamiento de los canales de distribución.

Figura 28. Marco político-económico para el análisis de los canales de distribución



Fuente: Stern y Reve (1980)

Este modelo supone la superación de los distintos enfoques con los que la comunidad científica ha explicado el funcionamiento de los canales y cuyo resumen, a partir de la revisión de Oubiña (2000), se expone a continuación:

- Análisis económico de los canales de distribución, mediante la función de la reducción de costes (Stigler, 1951; Bucklin, 1960; Mallen, 1973) y la creación de utilidades a los clientes (Bucklin, 1966) o el modelo de aplazamiento y especulación de Bucklin (1965).
- Análisis conductual de los canales de distribución, consecuencia de la necesidad de concebir los canales de distribución como un sistema social en el que se identifican cuatro variables que destacan sobre todas las demás porque (Oubiña, 2000) forman parte de la gran mayoría de modelos conductuales: el liderazgo, el poder, la cooperación y/o el conflicto. Es de destacar por la implicación que supone para esta tesis, que del gran número de variables que la literatura considera para explicar el funcionamiento de los canales de distribución, ya se

reconoce la cooperación como uno de los más destacables por su reiterada presencia en los modelos propuestos.

- Los modelos integradores de las teorías económicas y conductuales. En esta categoría se incluyen:
 - La teoría de los costes de transacción (Williamson 1975), Rindfleish y Heide (1997).
 - La teoría del intercambio o contrato relacional, inspirada en la anterior -hasta el punto de que Oubiña (2000) la considera parte de la misma-. Frente a las transacciones discretas (MacNeil, 1980) basadas en los principios del libre mercado y objetivos individuales, autónomos e inmediatos de cada una de las partes, se contraponen las transacciones relacionales en las que, en base a la confianza mutua y la planificación a lo largo del tiempo, se persigue un objetivo común de mutuo beneficio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).
 - La teoría de la agencia, que se fundamenta en la relación de dependencia entre una parte principal (que delega funciones) y una parte subordinada (el agente que realiza las funciones, en base a la delegación anterior) que se desarrolla en base a dos corrientes principales. La corriente normativa (Eisenhardt, 1985), centrada en analizar el contrato marco que regule las relaciones entre la parte principal y el agente y la corriente positiva (Fama y Jensen, 1983), centrada en los mecanismos de control (Celly y Frazier, 1996) entre las partes ya sea a través del comportamiento o a través de los resultados.
 - La teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) para la que la organización social (y la inter empresarial, en su caso) responde a las necesidades derivadas de la incertidumbre y la dependencia. Las empresas (Ulrich y Barney, 1984) se organizan mediante variadas formas de vinculación (en cuanto a intensidad, formalidad, etc.) para reducir la incertidumbre y controlar la dependencia de otras empresas.

Collado (2004), a partir de De Wulf (1999) categoriza los antecedentes teóricos de los estudios sobre los canales de distribución, de acuerdo al siguiente detalle:

- Teorías económicas y contractuales. En esta categoría incluye:
 - Teoría microeconómica clásica, en la que domina la perspectiva funcional de asignación de tareas entre las partes que intervienen en el canal de distribución en busca de una eficiencia económica de todo el proceso. Bucklin (1966) identifica los cuatro elementos determinantes de la estructura del canal: la conveniencia espacial, la adecuación de la oferta a la demanda, el tiempo de entrega y la amplitud y variedad del surtido.
 - Teoría de la dependencia de recursos, en la que, a partir del reconocimiento de que no hay empresas autosuficientes, la estructura del canal es la respuesta organizativa a la necesidad de las partes a reducir la incertidumbre y controlar la dependencia de las otras empresas con las que se relacionan para alcanzar sus objetivos (Emerson, 1962; Pfeffer y Salancik, 1978).
 - Teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), según la cual las partes que intervienen en el canal internalizarán las funciones que puedan realizar de forma más eficiente y externalizarán aquellas en las que dicha delegación de funciones pueda suponer una eficiencia o beneficio. El mecanismo de gobierno entre las partes intervinientes en el canal es la respuesta a tres factores que concurren en el intercambio comercial: los activos o inversiones específicas en la relación, la frecuencia de la transacción y el grado de incertidumbre (Williamson, 1985; Noordweir, John y Nevin, 1990).
 - Teoría de la agencia, que tiene lugar cuando las partes presentan diferentes actitudes frente al riesgo. El mecanismo de gobierno de la agencia limita el comportamiento oportunista de una de las partes cuando entre las mismas se produce un conflicto de interés provocado por la incertidumbre del resultado, la asimetría de información, la

aversión al riesgo y el conflicto entre los objetivos de las partes (Eisenhardt, 1989).

- Teorías del comportamiento
 - Teoría del intercambio social, que supone la transferencia de recursos de una parte a otra de una relación, con el objetivo de un beneficio mutuo (Thibaut y Kelley, 1959). Blau (1964) identifica sus dos principios básicos: Obligación y reciprocidad y la utilidad marginal decreciente.
 - Teoría del contrato relacional (Macneil, 1980). Según Nevin (1995) es un enfoque conceptual más completo que la teoría del intercambio social. Se centra (Vázquez y Trespacios, 1997) en “las interdependencias y compromisos (entre las partes) que se refuerzan por mutuo interés en mantener las relaciones”. Las normas relacionales complementan lo que los contratos entre las partes no alcanzan a resolver. Numerosos autores han seguido esta teoría como mecanismo para dotar de estructura una relación: Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Kaufman y Stern, 1988; Noordewier, John y Nevin, 1990; Heide y John, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000).
 - Teoría del marketing relacional o de relaciones, definido por Berry (1983) en atraer, mantener e intensificar las relaciones con clientes. Morgan y Hunt (1994) lo definen como todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambio relacionales exitosos. Estos últimos autores, además de otros como Christopher, Payne y Ballantyne (1991) extienden el marketing relacional a diferentes *stakeholders*, aludiendo a todas aquellas personas y organizaciones con influencia directa o indirecta sobre la empresa.
- Teorías integradoras
 - Teoría de economía política de Stern y Reve (1980), que se detalla a continuación, dado el carácter central para esta tesis.

El modelo de Stern y Reve (1980) se compone de dos ejes que definen el marco en el que las partes de un canal de distribución desarrollan y proyectan sus relaciones: un eje externo-interno y un eje económico-político de canal, de tal forma que enmarcan la estructura y los procesos (de carácter interno) que explican las relaciones político-económicas de un canal y la influencia que sobre el mismo tiene el entorno (de carácter externo).

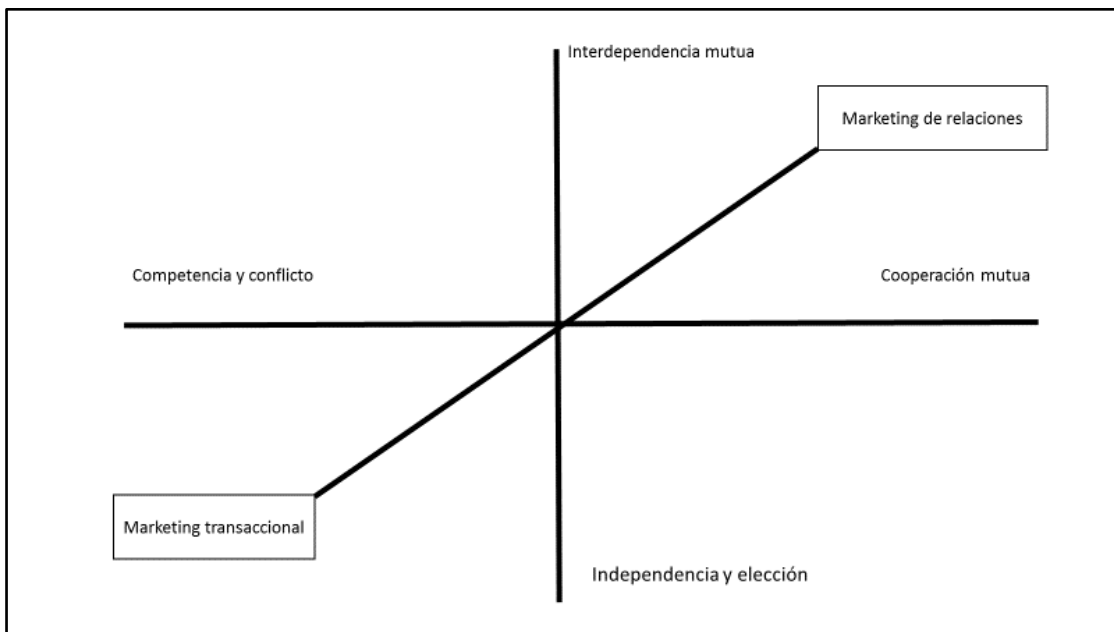
Stern y Reve (1980) ubican la cooperación, junto con el conflicto, como parte de los procesos socio políticos internos. La dimensión política interna del sistema se compone, al igual que la dimensión económica interna, de estructura y procesos. La estructura viene determinada por las relaciones de poder y dependencia existentes entre los actores del sistema social (Emerson, 1962). El modelo de canal determinado por ambas variables (poder y dependencia) determinarán una serie de procesos socio-políticos que igualmente vendrán influenciados por los sentimientos y conductas dominantes que caractericen las relaciones entre los agentes del canal.

La dimensión externa vertebrará igualmente un sistema económico, el entorno económico, que se expresa a través de los mercados y un sistema político externo que viene constituido por los competidores, las agencias reguladoras, etc. El sistema externo influye la estructura y procesos internos (Aldrich, 1979) y el sistema interno influye en el entorno (Pfefer y Salancik, 1978).

Esta aportación de Stern y Reve (1980) es fundamental como marco contextualizador de esta tesis, pues expresa la relación existente entre el sistema político externo e interno de un canal de distribución. Como se detallará más adelante, una de las aportaciones del trabajo es la contrastación empírica de la causalidad entre un entorno legal (sistema político externo) con los niveles de integración (sistema económico interno) de los canales de distribución comercial para una determinada categoría de productos de consumo en España y, en tanto que ambas variables influyen en la política interna del canal (compuesto de estructura y procesos) una de cuyas expresiones es el nivel de cooperación que las partes que componen un canal pueden llegar a alcanzar.

Esta primera localización de la colaboración en los canales de distribución como parte de una estructura más compleja se ve dinamizada con el desarrollo del marketing de relaciones. La literatura, como expresa Morgan y Hunt (1994), reconoce el cambio de paradigma que supone el citado marketing de relaciones, que se concreta en la paradoja por la que, para ser un competidor efectivo, se requiere ser un cooperador de confianza.

Figura 29. Axiomas del marketing transaccional y del marketing de relaciones



Fuente: Sheth y Parvatiyar (1995)

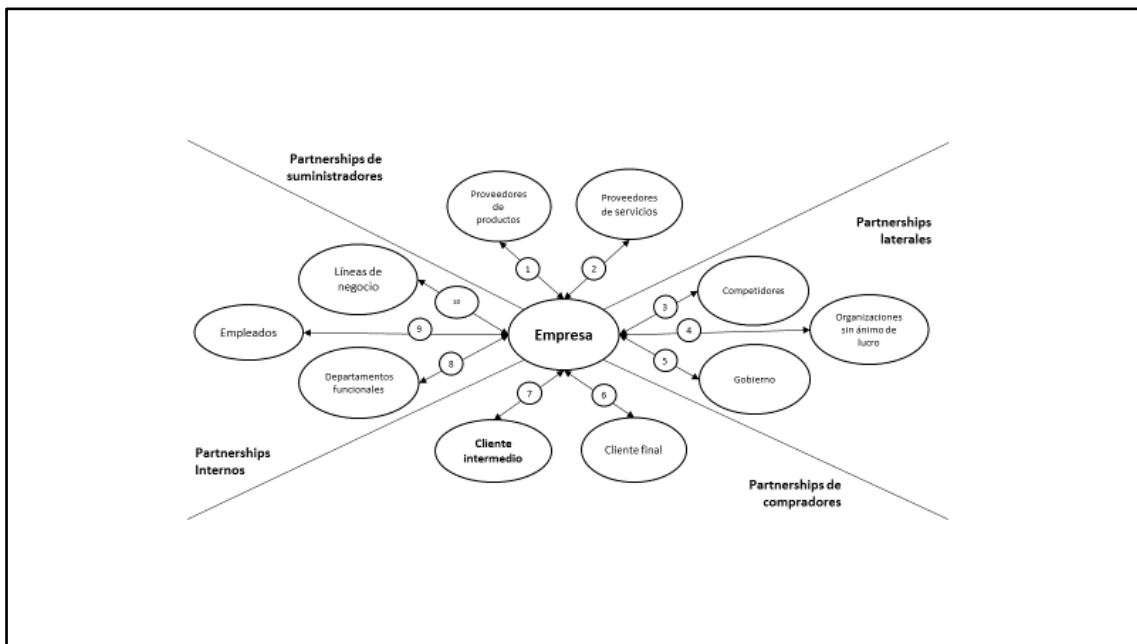
Sheth y Parvatiyar (1995) identifican la cooperación mutua como variable del axioma que define el marketing de relaciones frente al llamado Marketing transaccional. Anderson y Narus (1990) se apoyan en Dwyer, Schurr y Oh (1987) apuntando más allá de la relación proveedor-cliente, y definen el marketing de relaciones como todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambio exitoso de relaciones.

Este cambio de orientación del marketing es coherente con ejes de desarrollo transversal en las disciplinas que estudian los fenómenos inter-organizacionales y que tiene su origen en el desarrollo científico de las ciencias sociales. En consecuencia, tal y como expresan los autores citados a partir de Thorelli (1986), el marketing de relaciones

es parte del emergente paradigma de redes (*network paradigm*) en el que la competencia sucede entre redes de empresas y no entre empresas individualmente consideradas. En el mismo sentido, Reve y Stern (1979, 1980) expresan sus contribuciones sobre los *marketing channels* o canales de distribución comercial como parte de un ámbito más extenso de investigación que incumben teorías desarrolladas por la psicología social, sociología, ciencia política y el comportamiento organizativo. Así, basándose en teorías tomadas de la ciencia política (teoría de equilibrio de poderes en política internacional) establecen en sus proposiciones que en canales en los que el poder es equilibrado, las interacciones entre sus miembros serán cooperativas.

Morgan y Hunt (1994) identifican a partir de las aportaciones de Anderson y Narus (1990) el canal de distribución como una de las diez formas en las que el marketing de relaciones se proyecta a partir del núcleo relacional que una empresa supone y en el que los distribuidores se constituyen como agentes de intercambio de relaciones, a la par que -en otros ámbitos funcionales y organizativos de la empresa- lo son los fabricantes de productos o proveedores de servicios, otros competidores, etc.

Figura 30. Los intercambios relacionales de una empresa



Fuente: Morgan y Hunt (1994)

A partir del desarrollo del marketing de relaciones y la caracterización del canal de distribución como un sistema de relaciones, la colaboración se ha convertido en una variable estratégica que contribuye a la cadena de valor, y por tanto, a la viabilidad y sostenibilidad del canal.

Stern y Reve (1980) -a través de su desarrollo por analogía a partir de otras ciencias sociales- ya expresan en una de las proposiciones con la que ilustran su marco contextual económico-político que cuanto mayor sea el nivel de cooperación que exista en el canal, mayor será el nivel de beneficios alcanzables para el canal considerado como un todo.

3.3 La colaboración como constructo vertebrador de las relaciones entre las partes del canal de distribución.

3.3.1 Definición

Las partes que conviven en un canal de distribución pueden registrar un amplio rango de posibilidades en cuanto al nivel de relación que mantienen entre ellas, desde un nivel mínimo donde la misma es inexistente a un nivel máximo donde se expresa como una integración material y formal entre las partes.

Lambert, Emmelhainz y Gardner (1996) identifican un variado rango de relaciones en función del grado de colaboración existente entre las partes que la conforman. El tipo de relación que califican como "*arm's length*" es aquella en la que las relaciones se limitan a aquellos intercambios que suceden sin esfuerzo alguno por ninguna de las partes. En opinión de estos autores, no existe un modelo único y homogéneo de relaciones que una empresa debe aspirar a mantener con todos sus clientes, proveedores, etc. Para determinar la necesidad o idoneidad de una relación, los citados autores desarrollan un modelo *-Partnership Model-* que presenta la colaboración como un punto medio entre dos extremos. De esta forma, la colaboración puede estar limitada a un reducido número de acuerdos o puede extenderse a todos los aspectos de la relación entre las partes. Williamson (1975) ubica la cooperación como una forma intermedia de relación entre el mercado y la jerarquía, superando las imperfecciones

que la libre y espontánea asignación de recursos del mercado supone y la rigidez y costes de control que la integración vertical impone.

El concepto de colaboración necesita ser desarrollado de manera detallada para entender el alcance de esta tesis y debe ser puesto en relación a otros términos y conceptos que a menudo se entrecruzan, yuxtaponen o resultan incluidos en la expresión colaboración. Tal es el caso de la cooperación o la coordinación.

Tratándose la colaboración de una palabra de uso común, se debe acudir en primer lugar a la definición no académica del término para empezar a delimitar el concepto que tras el mismo subyace. Según la Real Academia de la Lengua Española en su 23ª edición del Diccionario de la lengua española publicado en octubre de 2014, define la voz “colaboración” como “la acción y efecto de colaborar”. De las distintas acepciones incluidas para la palabra “colaborar” se reproducen las que son de interés para el propósito de esta tesis:

1. intr. Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.
2. intr. contribuir (ayudar con otros al logro de algún fin).

El Diccionario de sinónimos y antónimos de Espasa-Calpe (2005) identifica como sinónimos del vocablo colaboración las siguientes palabras: cooperación, asistencia, auxilio, ayuda, contribución. Complementariamente, la voz 'colaboración' aparece también en las siguientes entradas: asistencia, asociación, auxilio, ayuda, complicidad, cooperación, coparticipación, participación, préstamo y socorro.

Es de interés para esta tesis el uso indistinto como sinónimos de las voces colaboración y cooperación, salvo que expresamente los autores hayan matizado un significado distinto, como por ejemplo en el caso de Gulati, Wohlgezogen y Zhelyakov (2012), en el que la cooperación y la coordinación son dos conceptos diferenciados que forman parte de un paraguas denominado colaboración.

De la lectura de la definición semántica anterior se deduce la necesidad de un desarrollo técnico-académico de la expresión colaboración en el contexto social y empresarial en el que esta tesis se encuentra.

La colaboración es, en primer lugar, una manifestación constructiva de la relación entre partes que conviven en un mismo ecosistema y que tienen un fin común. En el caso de esta tesis, este ecosistema es empresarial y más concretamente el canal de distribución como espacio en el que fabricantes y distribuidores generan una cadena de valor para el consumidor final de un producto o servicio.

La extensa literatura sobre el tema de la colaboración en el canal de distribución suele estar franqueada por una o varias definiciones de la misma. Siguiendo esta tradición, abordaremos algunas de ellas.

La exhaustiva revisión de la literatura que efectúa Oubiña (2000) destaca las definiciones de cooperación de Stern y Reve (1980) como “el esfuerzo conjunto por la consecución de objetivos mutuos e individuales” y de Robicheaux y El-Ansary (1975) que lo definen como el “estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos”.

Pimentel y De Oliveira (2010), al hilo de la importancia de la información en las relaciones entre compradores y suministradores, afirman que la colaboración supone la asunción de actividades de manera común (frente a una manera unilateral) así como la flexibilidad suficiente como para hacer los ajustes que sean necesarios. La flexibilidad para realizar ajustes la definen, basándose en Heide y Miner (1992), como la expectativa bilateral de la existencia de una voluntad de hacer ajustes continuamente sobre la gestión diaria. En el curso de las relaciones, la flexibilidad es una ley que establece el marco para los intercambios actuales y futuros entre las partes de la relación.

Dentro de la acción conjunta que la realización de actividades de manera común exige, distinguen:

- La planificación conjunta, que se refiere a las actividades por las que las futuras contingencias y, en consecuencia, los futuros deberes y responsabilidades, son identificados expresamente con anterioridad.
- La resolución conjunta de problemas, que se refiere a las actividades para resolver desacuerdos, fallos técnicos y cualquier otra inesperada situación en el curso de la relación.

A partir de la revisión la literatura se constata que el concepto de colaboración se usa de manera indiferente al de cooperación y/o coordinación. Esta confusión o uso indiferenciado de distintas voces para un mismo concepto, exige, dado el objetivo de esta tesis, un esfuerzo de matización y diferenciación en aras a un uso propio de cada concepto.

Gulati, Wohlgezogen y Zhelyakov (2012) entienden la cooperación y la coordinación como dos facetas diferentes dentro del concepto de colaboración. La cooperación hace referencia el compromiso entre los *partners* y el alineamiento de sus intereses, mientras que la coordinación es definida como el ajuste operativo entre las acciones de los *partners*.

De una manera más formal definen la cooperación como la persecución conjunta de una serie de objetivos acordados que se corresponden con un entendimiento compartido de contribuciones y resultados. Cuanto mayor es el rango de la cooperación, mayor es la interdependencia entre las partes. Los autores identifican la divergencia de intereses de las partes como la causa raíz de los fracasos de cooperación. La coordinación es definida por los autores como la alineación deliberada y ordenada o ajuste entre las acciones de los *partners* para alcanzar los objetivos establecidos de manera conjunta. La eficiencia y efectividad caracterizan la coordinación. Afecta principalmente a decisiones operativas sobre cuánta y qué información compartir, cómo es la toma de decisiones y mecanismos

de *feedback* sobre la relación para unir a las partes que forman parte de la relación. Las limitaciones cognitivas de quienes diseñan e implementan los mecanismos de coordinación, las diferencias culturales entre las partes o las resistencias organizativas causadas por la inercia estructural de las mismas son las tres razones por las que la coordinación fracasa en las relaciones inter organizativas. Celly y Frazier (1996) distinguen entre la coordinación basada en resultados (por ejemplo, una cifra de ventas o una determinada cuota de mercado) y la coordinación basada en conductas, que se centra en las actividades y tareas que el distribuidor ha de realizar (por ejemplo, una determinada técnica de ventas, educación del cliente, etc.).

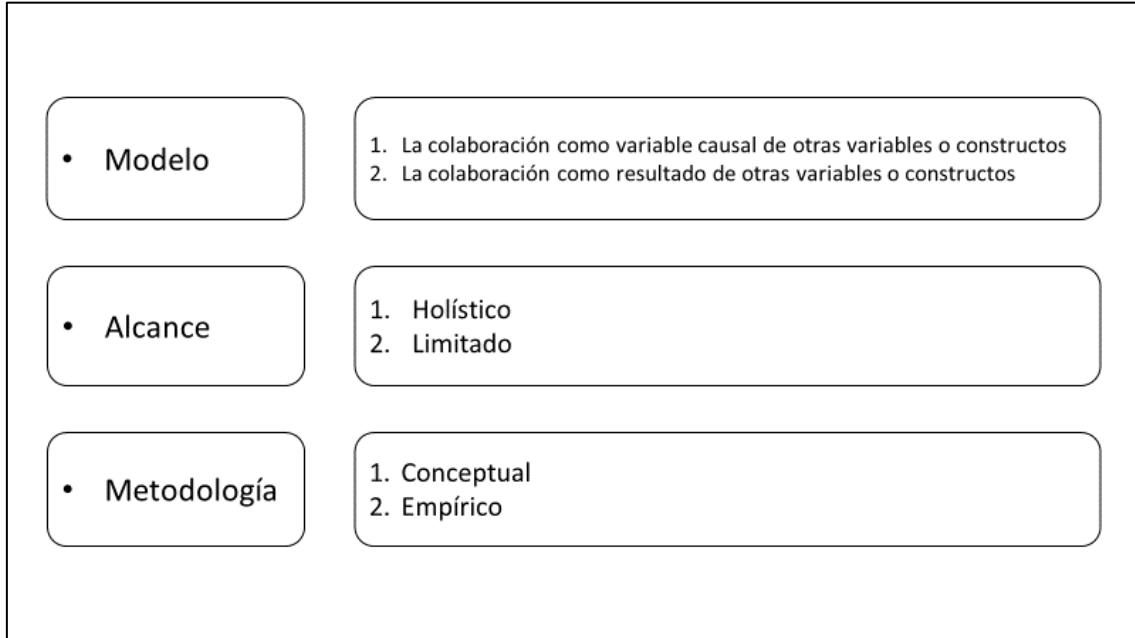
El entendimiento de las dinámicas de ambas facetas, son críticas para el éxito de una relación de colaboración, alianza o *partnership*, hasta el punto de que la falta de cooperación es la causa más común del fracaso de una relación (Kale, Dyer y Singh, 2002; Kale y Singh, 2009). Para los autores mencionados, tanto la cooperación como la coordinación son aspectos necesarios a satisfacer para el éxito y continuidad de la colaboración inter organizativa desde el principio de la vida de la relación.

Wu, Zhang y Wang (2010) desarrollan un novedoso planteamiento no causal que debe conducir a las relaciones entre fabricantes y distribuidores desde el conflicto a la colaboración a través de un sistema colaborativo que se expresa mediante esquemas de coordinación a tres niveles:

- Coordinación en el nivel estratégico, que inspirará una aspiración común entre las partes.
- Coordinación en el nivel de motivación, que adoptará un sistema de incentivos compatibles para que ambas partes conjuguen los mismos mediante el reparto justo de beneficios y riesgos.
- Coordinación en el nivel del negocio, que se fundamenta en una toma de decisiones conjunta en base a la información y el conocimiento que se ponga a disposición de las partes de la relación.

3.3.2 Tipología de modelos sobre la colaboración

Figura 31. Tipología de modelos explicativos de la colaboración en los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Numerosos han sido los trabajos abordados por la comunidad científica para explicar el funcionamiento del canal de distribución en general y, en particular, de la colaboración. El resultado es de gran heterogeneidad de alcance, metodología y conclusiones. A partir de esta variedad, se identifican las siguientes tipologías en las que clasificar una aportación académico-científica deduciéndose la siguiente propuesta de taxonomía:

1. Según la morfología del modelo o la naturaleza asignada al constructo colaboración: como antecedente o como resultado del proceso en el que las relaciones se definen. La naturaleza causal o resultante de la relación entre cooperación y confianza es controvertida en la literatura.
 - Aportaciones en las que la colaboración es causa o antecedente como variable independiente o dependiente a su vez (en modelos holísticos) de otros constructos.
 - Aportaciones en las que la colaboración es el resultado de otras variables o constructos.

La literatura ha relacionado la colaboración como resultado de otros constructos que explican la relación entre las partes de un canal de distribución comercial. En las aportaciones revisadas se han identificado como antecedentes de la colaboración a los siguientes conceptos:

- El entorno
- La distancia cultural
- La confianza
- El compromiso
- Las características de los agentes
- La adaptación
- El oportunismo
- La dependencia
- Las fuentes de poder
- Los mecanismos de gobierno
- La inversión relacionada con la relación
- Intercambio de información y comunicación
- El conflicto

Esta relación es el resultado nominal de la revisión de la literatura realizada, pudiendo algunas de las variables estar incluidas dentro de las escalas utilizadas por otro autor como expresión de variables latentes o constructos de mayor amplitud conceptual.

Adicionalmente, los autores han identificado la colaboración como causa de:

- Resultado económico y comercial de la relación
- La satisfacción
- La ventaja competitiva

En la tabla 12 se recoge un resumen de la ubicación de la colaboración como antecedente o resultado en la literatura revisada.

Tal y como se detalla en el capítulo 3.3.4 durante el proceso de elaboración del modelo propuesto en esta tesis, algunos de los antecedentes identificados nominalmente por la literatura han sido agrupados y asimilados de forma homogénea, dando lugar al modelo finalmente propuesto.

Por otro lado, la naturaleza causal o resultante de la colaboración ha dado lugar a modelos –contradictorios entre sí– que identifican a la colaboración respecto de otro concepto (por ejemplo, la confianza o el compromiso) bien como antecedente o bien como resultado de ese otro constructo con el que se relaciona.

Así pues, en la literatura se constatan autores para los que la colaboración es el resultado de la influencia de la confianza (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Jap, 1999; Oubiña, 2000; Corsten y Kumar, 2005; Sheu, Yen y Chae, 2006; Sánchez y Segovia, 2007), y se encuentran igualmente trabajos para los que la colaboración es antecedente inmediato de la confianza (Anderson y Narus, 1994; Oubiña, 2000; Del Río, Fraiz y Alén, 2006; Bordonaba y Polo, 2006). Para Anderson y Narus (1990) el resultado empírico establece la cooperación como causa que antecede a la confianza, y no al revés. La explicación a esta conclusión puede ser consecuencia de que la percepción sobre la confianza es reflejo de un estado actual del grado de confianza entre las partes (presente), mientras que de la cooperación los informantes expresan el resultado de pasadas experiencias (pasado). Esta dinámica posiciona a la confianza como resultado de varias iteraciones pasadas de la cooperación. Esta posición está soportada por Matthews y Shimoff (1979) y también por Frazier (1983) y Dwyer y Lagace (1986). En la misma línea, en su investigación referida a la comunicación, ésta antecede a la confianza, si bien en períodos sucesivos la confianza acumulada conduce a una mejor comunicación. En la literatura no hay acuerdo en cuál es el sentido de la relación existente entre confianza y comunicación. Hay autores (Dwyer, Schurr y Oh, 1987) que hipotetizan

que la confianza causa la comunicación, mientras que otros autores (Anderson, Lodish y Weitz, 1987) entienden que la comunicación conduce a la confianza.

Tabla 12. La colaboración como antecedente o resultado en un modelo de relaciones

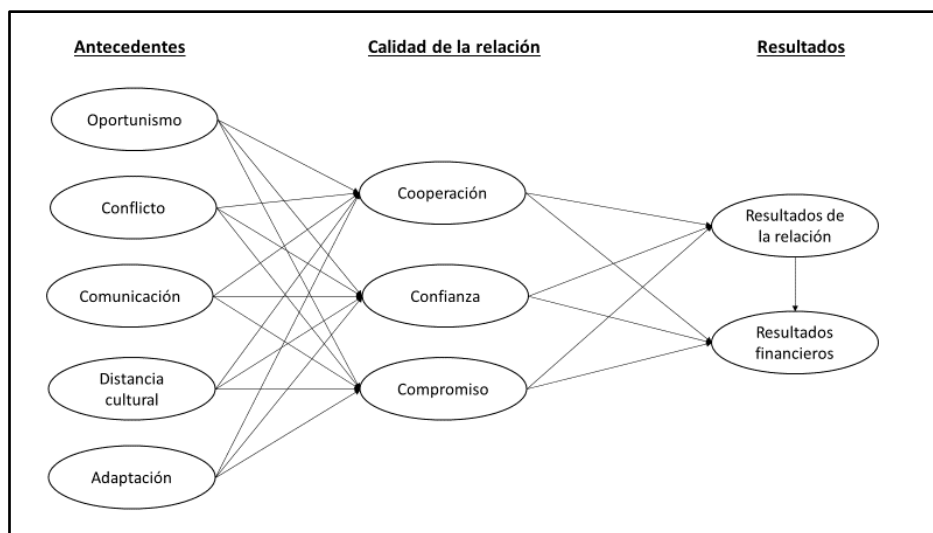
LA COLABORACIÓN		
CAUSA/EFECTO	TIENE COMO ANTECEDENTE INMEDIATO	TIENE COMO RESULTADO INMEDIATO
ENTORNO	Jap (1999)	
DISTANCIA CULTURAL	Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014)	
CONFIANZA	Anderson y Narus (1990) Morgan y Hunt (1994) Jap (1999) Oubiña (2000) Cosrten y Kumar (2005) Sheu, Yen y Chae (2006) Sánchez y Segovia (2007)	Anderson y Narus (1990) Oubiña (2000) Del Río, Fraiz y Alén (2006) Bordonaba y Polo (2006)
COMPROMISO / INTENSIDAD / ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO	Morgan y Hunt (1994) Sheu, Yen y Chae (2006) Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y. (2011) Oubiña (2000)	Sánchez y Segovia (2007) Bordonaba y Polo (2006)
CARACTERÍSTICAS DE LOS AGENTES	Celly y Frazier (1996) Jap (1999) González (2002) Corsten y Kumar (2005)	
ADAPTACIÓN	Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014)	
OPORTUNISMO	Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014) Vázquez, Iglesias y Varela-Neira (2011)	
DEPENDENCIA	Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) Kim (1999) Turner et al. (2000) Sheu, Yen y Chae (2006) Levy, Apaolaza y Hartmann (2007) Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y. (2011)	
FUENTES DE PODER	Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992)	
MECANISMOS DE GOBIERNO	Vázquez, Iglesias y Varela-Neira (2011) Sheu, Yen y Chae (2006) Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y. (2011)	
INVERSIONES EN LA RELACIÓN	Jap (1999) Kim (1999) Sheu, Yen y Chae (2006) Gurcaylilar-Yenidogan, T., Duden, S., y Sarvan, F. (2013)	
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN	Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014) Kumar y Van Diesel (1996) Sheu, Yen y Chae (2006) Pimentel y De Oliveira (2010) Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y. (2011) Del Río, Fraiz y Alén (2006)	
RESULTADO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE LA RELACIÓN		Jap (1999) Bordonaba y Polo (2006) Sheu, Yen y Chae (2006) Gurcaylilar-Yenidogan, T., Duden, S., y Sarvan, F. (2013)
CONFLICTO	Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014) Levy, Apaolaza y Hartmann (2007)	
SATISFACCIÓN		Anderson y Narus (1990) Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) Oubiña (2000) Levy, Apaolaza y Hartmann (2007)
VENTAJA COMPETITIVA		Jap (1999)

Fuente: Elaboración propia

2.- Por el número de variables y constructos contemplados en el modelo, se pueden distinguir entre modelos limitados y modelos holísticos.

Por modelos holísticos se pueden definir aquellos en los que la colaboración se inserta en una complejidad que pretende explicar exhaustivamente y como un todo, las variables que influyen en el constructo de la colaboración. Se trataría de modelos que pretenden poner de manifiesto el todo que significa la dinámica de las partes que lo componen y la interacción integrada frente a relación biunívoca y aislada. Se impone el dinamismo de la iteración reiterada, frente al estatismo de la relación discreta y aislada.

Figura 32. Ejemplo de modelo holístico



Fuente: Leonidou et al. (2014)

Por su fecha reciente y por su metodología -es casi una revisión meta bibliográfica sobre la colaboración en el canal de distribución- resulta muy ilustrativa la aportación de Leonidou et al.(2014), que desarrolla un modelo integrador de relaciones basados en el estudio de 76 modelos empíricos anteriores y que se compone de los diez constructos más repetidos por su revisión académica organizados en torno a tres elementos estructurales: los antecedentes y unos

resultados consecuencia de un determinado nivel de la calidad de la relación influenciados por la presencia de la cooperación, la confianza y el compromiso.

A continuación, se detallan la tipología de los modelos revisados:

Tabla 13. La colaboración como parte de un modelo holístico o limitado

TIPOLOGÍA DE MODELOS DE LA COLABORACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE CONSTRUCTOS Y VARIABLES		
Autor (es)	Año	Modelo
Leonidou, Samiee, Aykol y Talias	2014	Holístico
Gurcaylilar-Yenidogan, T., Duden, S., y Sarvan, F.	2013	Limitado
Vázquez, Iglesias y Varela-Neira	2011	Limitado
Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y.	2011	Holístico
Pimentel y De Oliveira	2010	Limitado
Wu Jun, Zhang Lei, Wang Mengya	2010	Holístico no causal
Sánchez y Segovia	2007	Holístico
Bordonaba y Polo	2006	Holístico
Sheu, Yen y Chae	2006	Holístico
Corsten y Kumar	2005	Holístico
Oubiña	2000	Holístico
Turner at al	2000	Limitado
Kim	1999	Holístico
Jap	1998	Holístico
Celly y Frazier	1996	Limitado
Kumar y Van Diesel	1996	Holístico
Anderson y Narus	1990	Holístico
Morgan y Hunt	1994	Holístico
Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W.	1992	Limitado

Fuente: Elaboración propia

Como se deduce de la tabla anterior, la atención investigadora se centra tanto en modelos holísticos como limitados. De hecho, la distinción, además del número de variables que formen parte del modelo, alcanza la complejidad de la estructura en la que el modelo se apoya. Para mejor explicar la distinción, se relacionan a continuación las variables y la estructura de las aportaciones que sirven de base a esta tesis.

Tabla 14. Relación de modelos holísticos revisados

Autor (es)	Año	Estructura	Variables
Leonidou, Samiee, Aykol y Talias	2014	1.- Antecedentes 2.- Calidad de la relación 3.- Resultados	1.1.- Oportunismo 1.2.- Conflicto 1.3.- Comunicación 1.4.- Distancia cultural 1.5.- Adaptación 2.6.- Cooperación 2.7.- Confianza 2.8.- Compromiso 3.9.- Resultados de la relación 3.10.- Resultados financieros
Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y.	2011	Matriz entre los mecanismos de control relacional y las variables	1.- Compromiso 2.- Compartir información 3.- Ejercicio de poder coercitivo 4.- Ejercicio de poder no coercitivo 5.- Continuidad en la dependencia
Wu Jun, Zhang Lei, Wang Mengya	2010	La colaboración es un sistema a tres niveles: estratégico, motivacional y de negocio	
Bordonaba y Polo	2006	La colaboración es antecedente del compromiso y la confianza	1.- Cooperación 2.- Intercambio de información 3.- Confianza y compromiso 4.- Continuidad 5.- Satisfacción 6.- Resultados económicos
Sánchez y Segovia	2007	La colaboración es antecedente directo del compromiso e indirecto de la satisfacción	1.- La confianza 2.- Cooperación/Colaboración 3.- Compromiso 4.- Dependencia 5.- Poder 6.- Conflicto 7.- Satisfacción
Sheu, Yen y Chae	2006	La colaboración es resultado del nivel de una relación, la orientación a largo plazo y de la arquitectura del supply chain	1.- Interdependencia 2.- Intensidad 3.- Confianza 4.- Orientación a largo plazo 5.- Compartir información 6.- Sistema de inventario 7.- Coordinación en Supply Chain 8.- Capacidades en Tecnologías de la Información 9.- Colaboración 10.- Resultados
Corsten y Kumar	2005	1.- Antecedentes del fabricante 2.- Constructo Focal ECR 3.- Factores moderadores 4.- Resultados del fabricante	1.- Inversiones específicas en la transacción 2.- Equipos cross-funcional 3.- Sistemas de incentivos 4.- Adopción de ECR 5.- Confianza 6.- Capacidades del distribuidor 7.- Resultado económico 8.- Equity percibido 9.- Desarrollo de capacidades
Oubiña	2000	1.- El poder ejercido 1.a Dependencia 1.a.1 Volumen de ventas 1.a.2 Inversiones específicas de la transacción 1.b Poder compensador 1.c Posesión de poder 1.d Fuentes de poder 2.- Otros constructos	1.- Conflicto 2.- Orientación a largo plazo 3.- Cooperación 4.- Confianza 5.- Satisfacción

Tabla 14. Relación de modelos holísticos revisados

Autor (es)	Año	Estructura	Variables
Kim	1999		1.- Volatilidad del cliente 2.- Inversión motivacional del distribuidor 3.- Inversión especializada del distribuidor 4.- Heterogeneidad del cliente 5.- Munificencia del cliente 6.- Intensidad competitiva 7.- Dependencia del distribuidor 8.- Diferenciación del servicio 9.- Acción conjunta
Jap	1999	1.- Condiciones facilitadoras en el momento 1 2.- Conducta de la diada en el momento 1 3.- Resultados estratégicos en el momento 2	1.- Factores ambientales (dinamismo) 2.- Factores ambientales (demanda) 3.- Congruencia de los objetivos de la diada 4.- Capacidades complementarias de la diada 5.- Confianza 6.- Coordinación 7.- Inversiones idiosincráticas 8.- Resultado en beneficios 9.- Ventaja competitiva alcanzada
Kumar y Van Diesel	1996	1. Antecedentes 2.- IT como support y enabling role 3.- Resultado en collaborative strategy e Interorganizational systems (IOS)	a.- Fuerzas del entorno (globalización y turbulencias ambientales) b.- Razones de las partes colaboradoras (compartir recursos, compartir riesgos, aprovechamiento de ventajas relativas, reducir supply chain incertidumbres, incrementar la utilización de recursos)
Morgan y Hunt	1994	1.- Antecedentes 2.- Diada Compromiso-Confianza 3.- Resultados	1.1.- Costes de terminación de la relación 1.2.- Beneficios de la relación 1.3.- Valores compartidos 1.4.- Comunicación 1.5.- Conducta oportunista 2.1.- Confianza 2.2.- Compromiso 3.1.- Aquiescencia 3.2.- Propensión a abandonar 3.3.- Cooperación 3.4.- Conflicto funcional 3.5.- Incertidumbre
Anderson y Narus	1990	1.- Antecedentes	1.- Dependencia relativa 2.- Comunicación 3.- Resultados dado un nivel comparable 4.- Confianza 5.- Cooperación 6.- Funcionalidad del conflicto 7.- Conflicto 8.- Satisfacción 9.- Influencia del partner 10.- Influencia por el partner

Fuente: Elaboración propia

Jap (1999) propone un modelo explicativo basado en el modelo de estrategia empresarial que se caracteriza por tener una visión de la empresa como un conjunto de recursos (*Resource Based View – RBV*) y que aporta la novedad de introducir en el modelo dos momentos en la relación, y en que la coordinación y las inversiones específicas en la diada que componen las partes colaboradoras (fabricante y distribuidor) producen mayores beneficios y permiten acceder a la obtención de una ventaja competitiva.

A estos modelos holísticos se contrapondrían los que se han denominado modelos limitados en el sentido en que el número de variables explicativas del modelo es reducido y ofrecen una visión parcial sobre la causalidad del constructo objeto de esta investigación.

Tabla 15. Principales Modelos limitados revisados sobre la colaboración

MODELOS LIMITADOS SOBRE LA COLABORACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
Autor (es)	Año	Variables
Gurcayllilar-Yenidogan, T., Duden, S., y Sarvan, F.	2013	1.- Inversiones específicas en la relación 2.- Oportunismo 3.- La cooperación
Vázquez, Iglesias y Varela-Neira	2011	1.- Mecanismo de gobierno de la relación 2.- El oportunismo del fabricante y la colaboración 3.- La colaboración
Pimentel y De Oliveira	2010	1.- Información 2.- La colaboración
Turner et al.	2000	1.- La dependencia 2.- La cooperación
Celly y Frazier	1996	1.- El entorno 2.- Las capacidades del distribuidor 3.- Las capacidades del fabricante 4.- La coordinación
Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W.	1992	1.- La dependencia 2.- El poder (coercitivo y no coercitivo) 3.- La cooperación 4.- El conflicto

Fuente: *Elaboración propia*

Dentro de esta clasificación, conviene significar, por su contribución a nuestra investigación, la aportación de Celly y Frazier (1996), quienes apuntan que el entorno y las capacidades de los agentes intervinientes en la relación son variables

explicativas del resultado de los esfuerzos de coordinación orientado en resultados u orientados en la conducta de las partes.

Tabla 16. Modelos explicativos de la colaboración, según la metodología empleada

MODELOS EXPLICATIVOS DE LAS RELACIONES EN LAS QUE PARTICIPA EL CONSTRUCTO COLABORACIÓN					
Autor (es)	Año	Metodología	Técnica metodológica	Mercado	Sector
Leonidou, Samiee, Aykol y Talias	2014	Empírica sobre metanálisis bibliográfico	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Multi	Multi sectorial
Gurcayllar-Yenidogan, T., Duden, S., y Sarvan, F.	2013	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Turquía	Automóviles
Gulati, R., Zhelyazkov, P., & Wohlgezogen, F.	2012	Conceptual	NA	NA	NA
Vazquez, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C.	2011	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	España	Alimentación y Bebidas
Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L. y Huang, Y.	2011	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	China	Electrodomésticos
Pimentel y De Oliveira	2010	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Holanda	Floristería
Wu Jun, Zhang Lei, Wang Mengya	2010	Empírica	Modelo matemático	China	Consumo masivo
Sánchez y Segovia	2007	Conceptual	NA	NA	NA
Bordonaba y Polo	2006	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	España	Franquicias multisectoriales
Sheu, Yen y Chae	2006	Empírica	Estudio del caso	Taiwan	Cuidado personal y bebés
Corsten y Kumar	2005	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Consumo masivo
Oubiña	2000	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	España	Consumo masivo
Turner et al.	2000	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Productos Industriales
Jap	1999	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Consumo masivo
Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T.	1996	Empírica	Estudio del caso	Estados Unidos	Multi sectorial
Celly y Frazier	1996	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Productos Industriales
Kumar y van Diesel	1996	Conceptual	NA	NA	NA
Kim	1999	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Productos Industriales
Morgan y Hunt	1994	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Neumáticos (Automóviles)
Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W.	1992	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Productos Industriales
Anderson y Narus	1990	Empírica	Análisis multifactorial mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales	Estados Unidos	Productos Industriales

Fuente: Elaboración propia

3.- Una tercera tipología que resulta de la revisión de la literatura es la distinción de los trabajos por el tipo de metodología utilizada en el modelo propuesto. Cabría distinguir entre:

- Modelos conceptuales, si son la expresión de un modelo teórico basado en la abstracción intelectual.
- Empíricos, si incorporan una evidencia contrastada en la realidad mediante métodos de análisis cuantitativo, normalmente basadas en la estadística y la econometría.

3.3.3 Constructos y variables que explican la colaboración

De la revisión de la literatura sobre modelos explicativos de las relaciones en los canales de distribución se puede deducir una larga lista de constructos y variables que han sido identificados por los distintos autores, como partes de un sistema complejo que explican un determinado aspecto de las relaciones entre las partes (normalmente fabricantes y distribuidores) que intervienen en un *marketing channel*.

A través del curso seguido en la revisión de la literatura (ya explicado en capítulos anteriores de esta tesis) se han podido identificar una serie de constructos y variables, que se pueden clasificar como:

- Psico-sociales, relacionados con características humanas/subjetivas como las capacidades de las partes, la confianza, la conducta oportunista y el compromiso o sociales/organizativas, como el entorno o la estructura de poder-dependencia de la relación.
- Estratégico-operativos, relacionados con decisiones de negocio como las inversiones específicas en la relación, los mecanismos de gobierno de la reacción o el nivel de información compartida o comunicación establecida entre las partes.
- Resultado iterativo, expresado a través del nivel de conflicto o satisfacción de la relación.

- Resultados competitivos, cuya manifestación es la duración de la relación o los resultados económicos y comerciales de la relación.

Tabla 17. Relación de constructos y variables identificados en los modelos de relaciones

	Constructos	Nº de trabajos
PSICO-SOCIALES	Perfil subjetivo y capacidades de las partes	8
	Entorno	11
	Conductas oportunistas	6
	Poder y dependencia	25
	Compromiso	14
	Confianza	18
ESTRATÉGICO - OPERATIVOS	Inversiones específicas	18
	Mecanismos de gobierno de la relación	23
	Comunicación e Información	14
FOCO	Colaboración/Cooperación/Coordinación	17
RESULTADO ITERATIVO	Conflicto	7
	Satisfacción	16
RESULTADO COMPETITIVO	Duración de la relación	8
	Resultados de la relación (ventas / Beneficios/Crecimiento)	16

Fuente: Elaboración propia

De la revisión de los modelos en los que se incluye la colaboración / cooperación como parte o foco del mismo, se deducen el siguiente nivel de relevancia en los distintos constructos y variables.

Tabla 18. Relación de constructos y variables identificados en los modelos que incluyen la colaboración

	Constructos	Nº de trabajos
PSICO-SOCIALES	Perfil subjetivo y capacidades de las partes	3
	Entorno	2
	Conductas oportunistas	3
	Poder y dependencia	8
	Compromiso	4
	Confianza	9
ESTRATÉGICO - OPERATIVOS	Inversiones específicas	6
	Mecanismos de gobierno de la relación	6
	Comunicación e Información	9
FOCO	Colaboración/Cooperación/Coordinación	17
RESULTADO ITERATIVO	Conflicto	4
	Satisfacción	5
RESULTADO COMPETITIVO	Duración de la relación	4
	Resultados de la relación (ventas / Beneficios/Crecimiento)	8

Fuente: Elaboración propia

El conjunto de variables identificadas por la literatura como parte de las relaciones existentes entre las partes de un canal de distribución debe ser estructurado de acuerdo a un modelo que permita dotar de coherencia e integridad los modelos anteriormente desarrollados por la comunidad académica. Varios han sido los intentos de estructurar de una manera ordenada los distintos constructos y variables que pueden configurar un modelo que explique el funcionamiento de un canal o una parte del mismo.

En este sentido, cabe definir preliminarmente un sistema que se vertebra de acuerdo a dos órdenes o niveles de causalidad y resultados del constructo objeto de esta investigación.

Kim (1999) distingue entre los elementos de índole actitudinal (por ejemplo, la confianza y el compromiso) y los elementos conductuales (por ejemplo, cualquier acción conjunta o *joint action*) entre las partes de la relación. Esta acción conjunta puede encontrar su origen en factores causales de naturaleza económica (*economizing*), que tienen su fundamento en la eficiencia de los costes transaccionales; factores de naturaleza estratégica (*strategizing*), que encuentran su razón de ser en objetivos estratégicos como la consecución de una ventaja competitiva o incrementar el valor aportado a los consumidores (Anderson y Narus, 1990) y aquellos que son comunes a ambos tipos. Como variables de carácter económico identifica la volatilidad del cliente y la inversión motivacional del distribuidor. Como variables estratégicas, Kim (1999) señala la heterogeneidad del cliente, la munificencia del cliente y la intensidad competitiva. A las inversiones especializadas realizadas por el distribuidor le asigna una doble naturaleza economizante y estrategizante. Para explicar el funcionamiento de las relaciones en un canal es necesaria la concurrencia de los elementos actitudinales y de conducta, si bien como hace notar el autor citado, algunos investigadores identificaron la existencia de lagunas en el estudio de ese par actitud-conducta.

Oubiña (2000), en su modelo explicativo de la satisfacción, distingue entre el poder ejercido por el distribuidor sobre el fabricante por su peso específico y el resto de constructos que afectan al objeto de su investigación.

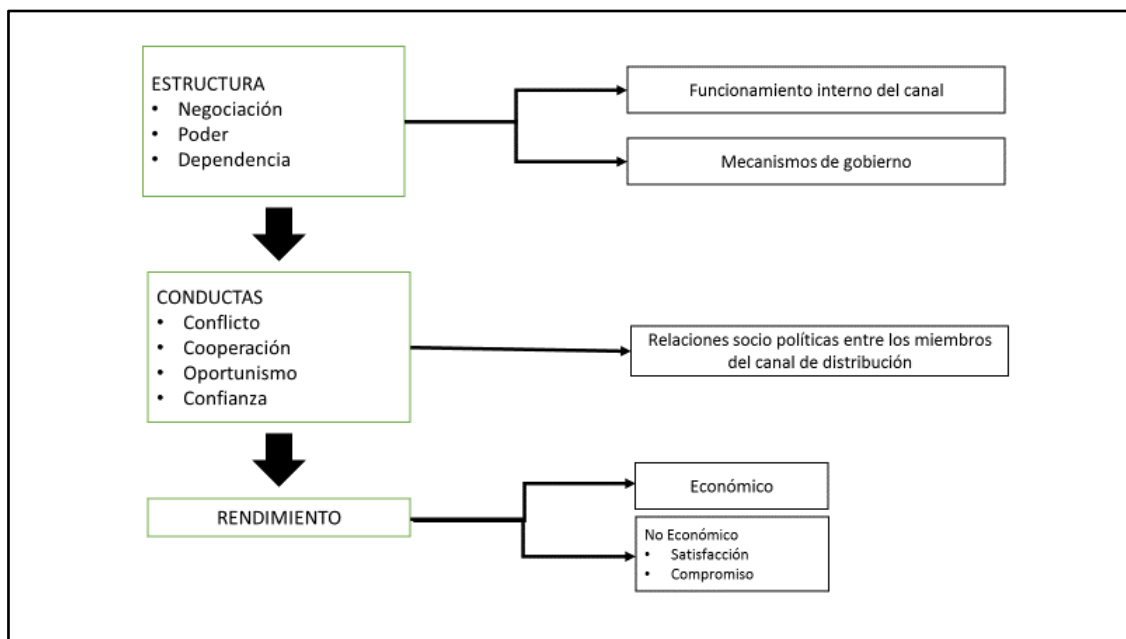
Díez de Castro (2009) sintetiza en tres elementos claves el marco de las relaciones en los canales de distribución: la estructura interna, los procesos o conductas de sus miembros y el rendimiento del canal.

La estructura interna determina el funcionamiento interno del canal y los mecanismos de gobierno que garantizan su funcionamiento, identificando como elementos la negociación, el poder y la dependencia.

Por otra parte, la estructura influye sobre las conductas que identifica el autor y que determinan los comportamientos de las partes en la relación: conflicto, cooperación, conducta oportunista y confianza.

La combinación de la estructura y las conductas generarán como resultado un rendimiento de carácter económico o no económico expresado a través de la satisfacción o el compromiso.

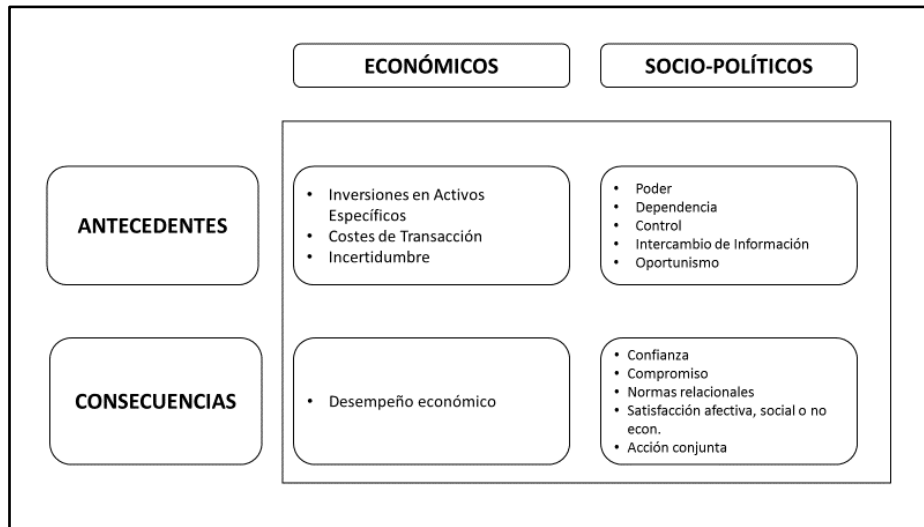
Figura 33. Elementos de un canal de distribución



Fuente: Díez de Castro (2009)

Collado (2004), por su parte, estructura las variables que explican el funcionamiento del canal de comercialización -ya sea como antecedente o como consecuente- distinguiendo entre variables de carácter económico y otras de carácter socio-político.

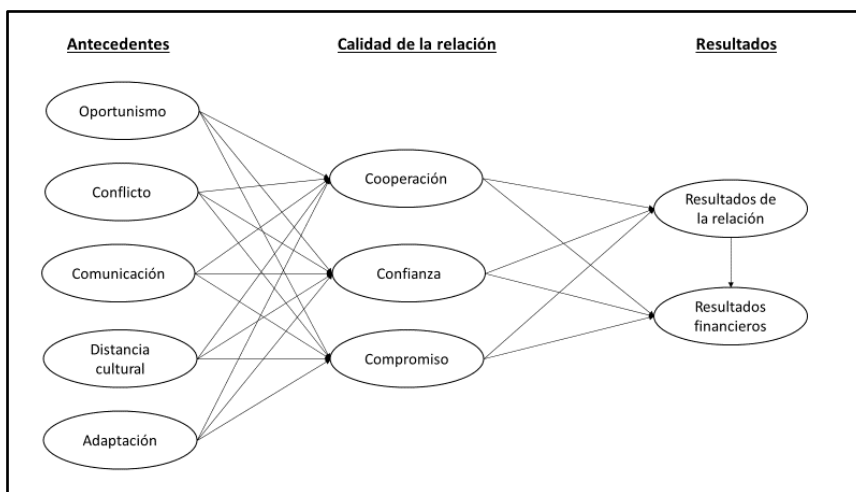
Figura 34. Variables explicativas del funcionamiento del canal



Fuente: Collado (2004)

Este autor se basa en la estructura de Robicheaux y Coleman (1994), a su vez desarrollo de los fundamentos de la teoría político-económica enunciada por Stern y Reve (1980). A partir de la revisión de Camarero (1998) y hasta completar una revisión de 24 modelos, estructura las variables y constructos que considera más relevantes en dos tipos de antecedentes y resultados: los de naturaleza económica y los de naturaleza socio-política.

Figura 35. Modelo holístico



Fuente: Leonidou et al. (2014)

Leonidou et al. (2014), en su reciente aportación, estructuran su modelo en tres tipos de elementos: antecedentes, calidad de la relación y resultados.

3.3.4 Conclusiones sobre la revisión de la literatura en torno al constructo colaboración

La aportación de Stern y Reve (1980), si bien reconocida por la literatura académica y para este propio trabajo como fundamental para contextualizar el funcionamiento de los canales de distribución, es una contribución de carácter conceptual y teórico que no tiene un desarrollo empírico. Ello ha permitido a otros autores una línea de investigación para el desarrollo de sus aportaciones sobre el tema. A partir de la teoría económico-política, los estudios que sobre la colaboración se han realizado, adolecen de un carácter limitado, no sólo por el número de variables en juego, sino también, por la naturaleza unidimensional, ya sea económico-política o externa-interna de la misma.

El marco teórico-conceptual que los citados autores describen es un sistema integrado en el que la interacción matricial económico-político y externo-interno explican el funcionamiento del canal. Sin embargo, lo que se encuentra más comúnmente en la literatura son aportaciones en las que el antecedente de la colaboración se limita a una variable o a un reducido número de ellas y en las que, además, suelen caracterizarse por tener una naturaleza homogénea, bien de carácter subjetivo/psico-social como por ejemplo la confianza, el compromiso o las características del distribuidor o bien de carácter económico-objetivo, como por ejemplo las inversiones económicas en la relación.

Sin embargo, tal y como se detalla en el apartado de contribuciones de esta tesis, no se ha encontrado en la literatura revisada una propuesta integradora en la que se plasme la interacción entre un número de variables de diferenciada naturaleza, entendiendo como tal, la que se deduce de la matriz externa-interna y político-económica de Stern y Reve (1980). Es decir, que se exprese, en relación a la colaboración, la influencia existente entre variables de carácter político externo (como el entorno legal) y variables de naturaleza económica o política interna (la organización funcional del canal). La

aportación de esta tesis es incorporar y desarrollar los postulados teóricos citados mediante la contrastación empírica de un modelo caracterizado por ser integrador, multidimensional y que de forma simultánea recoge los efectos que entre sí tienen las variables propuestas en el mismo.

Adicionalmente, cabe observar en la literatura una mayoría de aportaciones basadas en la causalidad directa de una determinada variable sobre la colaboración, siendo significativamente menor el número de aportaciones que abunden en la distinción de una causalidad directa e indirecta de las variables o constructos aportados para una mejor comprensión del fenómeno de la colaboración en los canales de distribución.

En la discusión de los resultados del modelo propuesto en esta tesis (detallados en el capítulo 6), se relacionan la cuantificación psicométrica obtenida en el mismo y se comparan con los obtenidos por otros modelos desarrollados por la literatura.

El estudio y revisión de la estructura –articulada en torno a constructos y variables identificadas- a través de la que la literatura ha construido modelos explicativos del funcionamiento y dinámicas de los canales de distribución invita a proponer acercamientos que faciliten la comprensión holística de los canales de distribución y enmarquen los elementos que serán objeto de contrastación empírica en esta tesis.

Una primera abstracción conceptual es la que estructura las relaciones en base a un concepto central para las dinámicas entre las partes como es la colaboración, precedido de unos elementos causales que producen unos resultados y consecuencias: en esta propuesta holística inicial se distinguen dos niveles que tienen una razón secuencial y de orden causal y no de importancia relativa sobre el constructo objeto de la investigación.

Figura 36. Propuesta inicial de modelo holístico



Fuente: Elaboración propia

Así pues, cabe distinguir entre:

- Variables causales de orden psico-social que explican la existencia e intensidad de la colaboración entre las partes intervinientes en el canal de distribución (por ejemplo, la confianza o el compromiso). Suárez, Vázquez y Díaz (2002) enraízan la definición de compromiso y confianza en la sociología y psicología. El entorno, constituye una variable de carácter social por el perímetro de su propio campo de acción y las capacidades de las partes y su comportamiento oportunista son expresión de su naturaleza psico-social.
- Variables de ejecución estratégico-operacional en base a fundamentos de gestión empresarial, que son la expresión operativa de los factores identificados en la categoría anterior (por ejemplo, las inversiones específicas en la relación o la transparencia informativa), las inversiones idiosincráticas, la estrategia y gestión sobre la información que concierne a la diada que constituye la relación y los mecanismos de gobierno por los que la relación se rige.

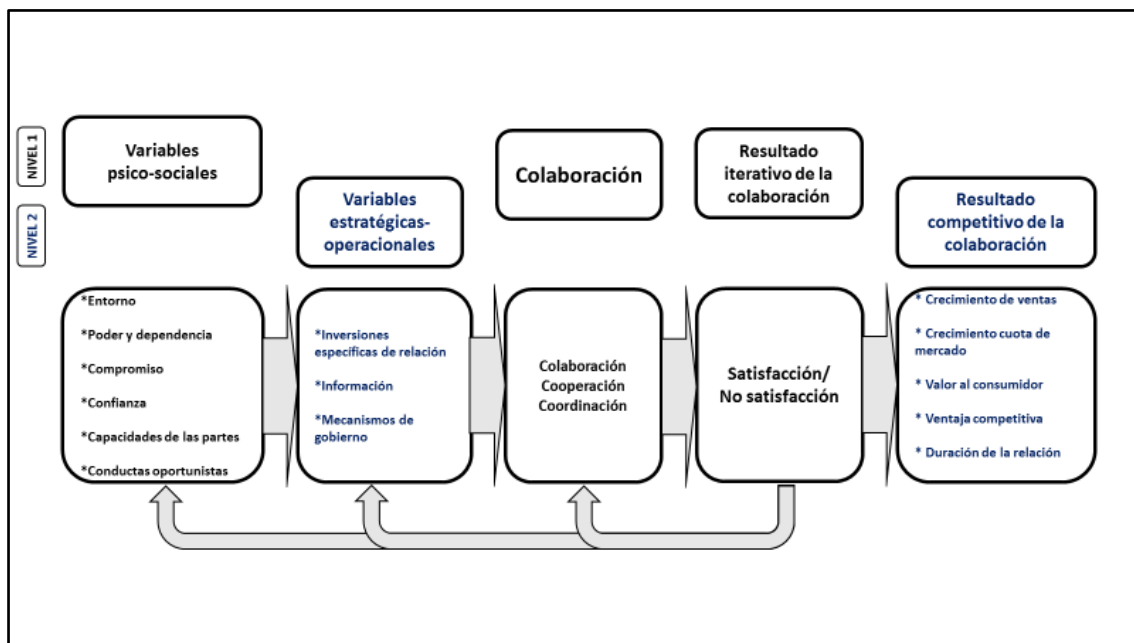
El modelo se vertebra sobre el núcleo objeto de investigación (en el caso que nos ocupa, la colaboración y sus conceptos adyacentes de coordinación y cooperación).

La colaboración tiene como resultados constructos que son consecuencia de la existencia iterativa y de la continuidad o no de la colaboración entre las partes de la relación (por ejemplo, la satisfacción o la no satisfacción).

La materialización del éxito o fracaso de la colaboración en resultados cuantitativos y/o cualitativos como son la mejora de los resultados de negocio o del valor aportado por la relación expresada en cuotas de mercado, cifra de ventas o beneficio.

El modelo se desarrolla de forma dinámica, retroalimentándose en sucesivas iteraciones que sustancian y fortalecen los conceptos que estructuran el modelo.

Figura 37. Modelo revisado de modelo holístico



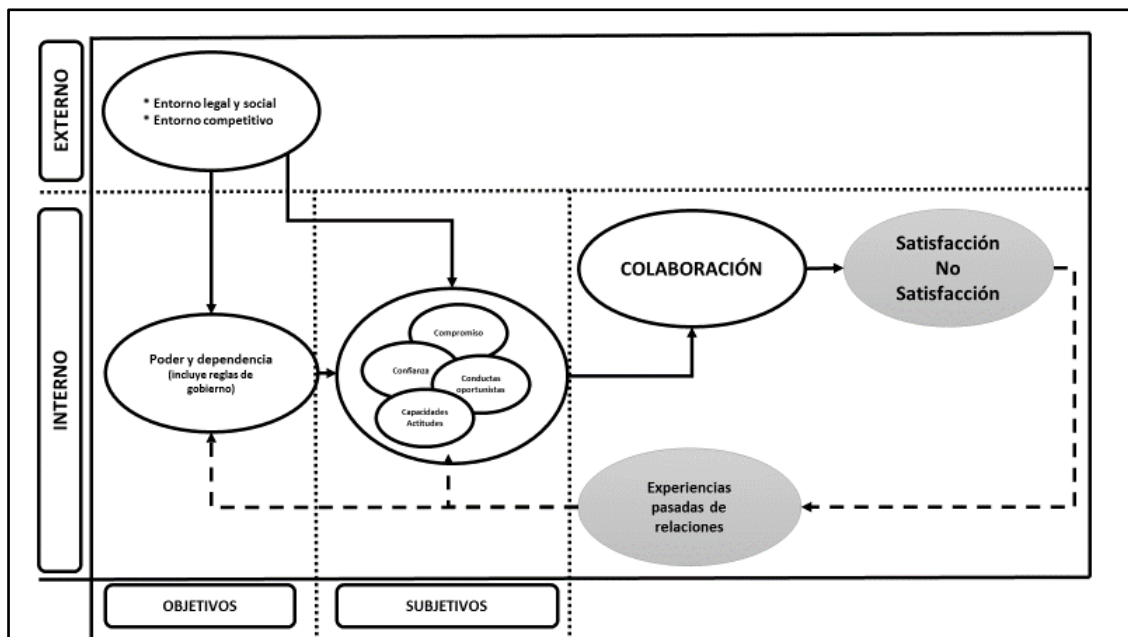
Fuente: Elaboración propia

El modelo anterior puede adoptar una representación gráfica más lineal, para eliminar la distinción entre un nivel 1 ó 2 y reflejar la causalidad y secuencia del proceso de influencia de las variables psico-sociales de las variables estratégicas-operacionales.

Igualmente, se distingue la satisfacción o no como primer resultado de un nivel de colaboración, frente a los resultados en términos competitivos o de negocio de la satisfacción causada. Igualmente sirve de base para identificar aquellos elementos que van a constituir el objetivo de investigación empírica en esta tesis, que se centrará en lo que se denomina en el mismo las variables psico-sociales que determinan -como antecedente- el nivel de colaboración en un determinado canal de distribución.

Una vez delimitado el perímetro inicial del modelo a someter a contrastación empírica en esta tesis, se puede encuadrar el mismo en una estructura que adopte la forma de una matriz de doble entrada distinguiendo la naturaleza interna/externa y subjetiva/objetiva de los factores o variables que explican el concepto central de la tesis, que es la colaboración.

Figura 38. Determinación del modelo de esta tesis



Fuente: Elaboración propia

3.4 Antecedentes directos e indirectos de la colaboración

Una vez determinados los elementos del modelo objeto de esta tesis, se procede a continuación a una revisión específica de la literatura científica relevante en relación con cada uno de las variables que lo componen.

3.4.1 El entorno legal

Etgar (1977) establece las bases sobre las que asentar cualquier investigación relativa a la influencia del entorno y los factores ambientales que tienen incidencia sobre las estructuras de poder y control de un canal de distribución comercial. Este autor menciona las restricciones legales como uno de esos factores que influyen sobre la forma que un canal se organiza.

Stern y Reve (1980) incluyen como parte de su teoría económico-política de los canales de distribución la dimensión externa como un factor decisivo que explica la estructura y procesos económico-políticos de los canales de distribución. Las organizaciones operan siempre en un entorno compuesto de fuerzas económicas, físicas, culturales, demográficas, psicológicas, políticas y tecnológicas. Estas fuerzas determinan el entorno económico externo que puede ser descrito (en palabras de los autores citados) como la naturaleza de sus mercados y el entorno político externo, identificado a través de los actores más extrínsecos (instituciones legales) que determinan la distribución, uso y control del poder en el canal. Ello forma parte del denominado *macro environment*, contexto que determina la incertidumbre que el entorno causa en las relaciones establecidas entre las partes que intervienen en un determinado canal y la respuesta dada en forma de integración por los agentes que participan en el canal (Achrol et al., 1983).

Dyer y Singh (1998) identifican como un elemento discriminador de las rentas relacionales la existencia de un entorno institucional que favorece la confianza entre las partes que intervienen en una relación. Este hecho puede extenderse hasta el punto de que puede conducir a establecer ventajas diferenciadoras entre distintos países, la

presencia o no de un determinado marco institucional favorecedor de la colaboración entre los agentes que participan de un canal.

Dentro de esta categoría se encuadran el marco legal, o la evolución histórica y social del canal de distribución. Un ejemplo que ilustrador es el canal de distribución farmacéutico en el que aspectos normativos como el grado de liberalización, y la propia evolución histórica de la profesión farmacéutica o la percepción social de la misma influyen en el grado de colaboración desarrollado en el canal. Múgica (1996) se refiere explícitamente al caso del mercado farmacéutico español como ejemplo en el que la naturaleza del producto determina una regulación que origina un monopolio legal en la distribución minorista que “se complementa con el monopolio de hecho creado y sostenido por los propios minoristas en el eslabón mayorista (cooperativas)”. Jap (1999) identifica los factores ambientales como una condición facilitadora de la colaboración que debe conducir a la obtención de la ventaja competitiva y un resultado superior. En base a las aportaciones de Lawrence y Lorsch (1967) el autor citado distingue dos dimensiones: el dinamismo del entorno y el nivel de demanda. El dinamismo lo refiere a la frecuencia y dificultades en predecir los cambios en la competencia y los productos que compiten en el mercado a partir de Achrol y Stern (1988). Centra su aportación en el mercado y la competencia, no tanto en factores externos a los mismos. Distingue entre un entorno inmediato (la demanda), un nivel secundario (la competencia) y un tercer macro nivel (la industria).

Cepeda (2001), distingue cuatro dimensiones en el entorno del canal de distribución que Díez de Castro (2004) concreta en:

- Entorno socio cultural, relacionado con los deseos y necesidades de los clientes. Incluye ámbitos muy dispersos en los que la vida del consumidor se refleja, ya sean de carácter social, ético, demográficos, etc.
- Entorno económico general que rodea al canal de distribución, tanto desde una perspectiva de coyuntura como de estructura económica.

- Entorno tecnológico, cuya dinámica de cambio en progresiva aceleración influye de manera importante sobre el canal de distribución.
- Entorno político-legal que se manifiesta a través del marco normativo que regula la distribución comercial en general (libertad de establecimiento y aperturas; competencia, precios, etc.) y algunos canales comerciales de distribución en particular (grandes superficies, distribución farmacéutica, etc.).

Como expresan Fernández, Martínez y Rebollo (2008), la búsqueda de la eficiencia del canal determina la dinámica entre sus agentes. El grado de poder y de negociación del detallista frente al fabricante vendrá determinado por la definición de los niveles de competencia que en el mercado de incumbencia se puedan definir. Esa definición del nivel de competencia (horizontal/vertical; intratipos/intertipos), determinará y caracterizará las relaciones que los distintos agentes distribuidores (mayoristas y minoristas) mantengan con los fabricantes y entre los agentes de la distribución.

Celly y Frazier (1996) en su investigación sobre los objetivos en los que vertebrar los esfuerzos de coordinación -resultados o conductas- identifican el grado de incertidumbre de un mercado como un factor determinante. Su aportación empírica la fundamentan en los estudios de Merchant (1985), Jaworski y McInnis (1989), Eisenhardt (1989), March y Shapira (1989), Oliver y Weitz (1991) y Stern y El Ansary (1992).

Kim (1999), identifica dos factores ambientales que incorporan incertidumbre al canal, los clientes y los competidores. En relación a los clientes, las fuentes de incertidumbre, según Achrol y Stern (1988) son:

- La volatilidad, identificada como cambios abruptos y rápidos en los requerimientos de los clientes)
- La heterogeneidad, como variedad en las necesidades y preferencias de los clientes
- La generosidad, o variado grado de riqueza en las oportunidades del cliente y recursos

Aunque ya citado en el capítulo 2, conviene recordar en este punto que la regulación del comercio minorista en España responde a los principios de mercado y competencia, tal

y como se recoge en la exposición de motivos de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, que expresa que:

La economía española precisa, para su adecuado funcionamiento, un sistema de distribución eficiente, que permita asegurar el aprovisionamiento de los consumidores con el mejor nivel de servicio posible y con el mínimo coste de distribución. Para alcanzar este objetivo, es preciso que el mercado garantice la óptima asignación de los recursos a través del funcionamiento de la libre y leal competencia

El artículo 3 de la citada ley establece, bajo la rúbrica de “Libertad de empresa” que “La actividad comercial se ejerce bajo el principio de libertad de empresa y en el marco de la economía de mercado, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 38 de la Constitución”.

El artículo 38 de la Constitución, por su parte, reconoce explícitamente “la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación”.

La integración de España en la Unión Europea y el desarrollo normativo fundamentado en las denominadas cuatro libertades comunitarias -a saber, libre circulación de personas, bienes, servicios y capitales-, enmarcadas en un sistema de libre competencia real y efectivo constituyen elementos sustanciales de la organización económica que reconoce la Constitución.

No obstante, la expresa libertad de mercado y competencia reconocida con carácter general, existen limitaciones establecidas a través de reservas de ley específicas derivadas de la naturaleza especial de las mercancías o servicios objeto de comercio. Este es el caso del canal de las oficinas de farmacia, en el que el objeto de la transacción comercial (el medicamento) y los intangibles (la salud) que vertebran la transacción

(denominada dispensación) legitiman el establecimiento de excepciones al marco general de libertad de mercado y competencia que caracteriza el entorno legal del comercio minorista en España.

En consecuencia, como a lo largo de esta tesis se irá poniendo de manifiesto, la comercialización en España de la categoría de productos objeto de esta investigación, de cuidado e higiene personal y belleza, se realiza a través de canales de distribución comercial diferenciados en cuanto al grado de libertad de mercado y competencia.

La CNMC (2015) caracterizó el canal de distribución de las oficinas de farmacia en España como un canal restrictivo de la competencia, desde el punto de vista de “la regulación económica eficiente”. Este organismo afirma en su informe que “la regulación actual de las oficinas de farmacia en España impone restricciones de acceso y de ejercicio de la actividad de la distribución minorista de medicamentos”.

3.4.2 El nivel de integración

Stern y El-Ansary (1972) definen el poder de un miembro del canal como la capacidad de controlar las variables decisivas en la estrategia de marketing de otro miembro del canal. En base a los trabajos de Emerson (1962) concluyen que el poder es función del constructo dependencia y del constructo fuentes de poder, basado en la tipología de fuentes de poder desarrollada por French y Raven (1959) y posteriormente aplicadas a los canales de distribución por la aportación de Stern y Beier (1969).

Del análisis de las distintas aportaciones científicas se deduce que la relación de poder y dependencia son, recíprocamente, parte de una misma realidad. No cabe concluir cuál es función de cuál. En la literatura es posible encontrar aproximaciones como la de Stern y El-Ansary (1972) en donde el poder es función de la dependencia y otras como la de Oubiña (2000), en la que la dependencia es función del poder.

Geyskens et al. (1996) manifiestan que el enfoque de los canales de distribución o *marketing channels* como un conjunto de organizaciones interdependientes (según los

caracterizan Stern y El Ansary, 1992) ha hecho girar la atención de la literatura sobre el constructo de la interdependencia. La interdependencia presenta dos dimensiones (Emerson, 1962). sobre las que se ha construido el concepto de poder-dependencia: la inversión motivacional en la relación y la sustituibilidad del *partner*. La inversión motivacional en la relación ha sido formulada por algunos autores como Stern y El-Ansary (1972) como el valor de las ventas o beneficios dependiente de la otra parte. Al hilo de La sustituibilidad del *partner*, Anderson y Narus (1990), construyen su modelo en base al concepto de dependencia relativa que definen como la diferencia percibida por una firma entre la dependencia propia y la dependencia de su *partner* en la relación respecto de la misma. A partir del concepto de dependencia relativa desarrollan los constructos de influencia sobre la otra firma e influencia de la otra firma que utilizan en su modelo. Partiendo de la intensidad de la dependencia mutua de las partes (Buchanan, 1992), la literatura distingue entre la interdependencia simétrica o bilateral, cuando la dependencia es equilibrada entre las partes y la interdependencia asimétrica, cuando una de las partes es más dependiente de su socio que éste respecto de aquél. Trabajos como los de Anderson y Weitz (1989) o Kumar, Scheer y Stenkamp (1995) soportan empíricamente el postulado de Stern y Reve (1980) de que los canales vertebrados a través de relaciones asimétricas en poder y dependencia son disfuncionales. Buchanan (1992) a su vez corrobora empíricamente que la mayor interdependencia en relaciones simétricas fortalece el rendimiento.

Heide y John (1988) concluyen que la dependencia de un distribuidor se ve incrementada respecto de un fabricante cuando:

- Las magnitudes financieras (ventas y beneficios) son importantes tanto en términos relativos como absolutos para el distribuidor, tal y como es sugerido por El Ansary y Stern (1972).
- El resultado es superior al de cualquier otra mejor alternativa disponible, de acuerdo a la propuesta de Anderson y Narus (1984) y Frazier (1983).

- El distribuidor tiene pocas (o ninguna) alternativas de suministro, tal y como se deduce de las aportaciones de Pfeffer y Salancik (1978).

Oubiña (2000) desarrolla un modelo de factores determinantes de la dependencia en base a los siguientes antecedentes:

- El volumen de ventas y beneficios de una organización respecto de la otra.
- El número de alternativas con las que cuenta un miembro del canal para obtener el mismo nivel de servicio del que actualmente depende.
- Las inversiones específicas (las realizadas en la relación de dependencia) y las compensatorias (las realizadas en otros agentes ajenos a la relación de dependencia) que la empresa dependiente haya realizado en su relación con la firma de la que depende.
- El desempeño del rol (Frazier, 1983) o la calidad en la prestación de los servicios que una empresa presta a otra, la cual depende del anteriormente citado nivel en la prestación de servicios.
- La volatilidad del entorno, entendida (Klein, Frazier y Roth, 1990) como la variabilidad del mercado y la demanda.
- La diversidad del entorno, entendida (Aldrich, 1979) como la variedad de los elementos que componen el entorno.

Williamson y Ouchi (1981), citados por Heide (1994), definen el gobierno como un modo de organizar transacciones. De manera más precisa Palay (1984) lo conceptúa como la expresión que recoge el marco institucional en el que los contratos (en el sentido amplio de un mero acuerdo de voluntades) son iniciados, negociados, observados, adaptados y terminados. Heide (1994) -basándose en su marco conceptual- distingue inicialmente entre formas de gobierno dirigidas por las relaciones discretas de intercambio que ocurren en el mercado (*market form of governance*). Alternativamente a la “mano invisible del mercado” surge la integración en una relación que exige alguna forma, aunque esta sea mínima, de regla de gobierno (*non market form of governance*). El

propio autor caracteriza el fenómeno del gobierno de una relación como un fenómeno variado y no homogéneo. El gobierno surgido como consecuencia de la existencia de una relación puede adoptar una forma bilateral o unilateral, caso en el que una de las partes es la que desarrolla las normas y las impone a la otra parte.

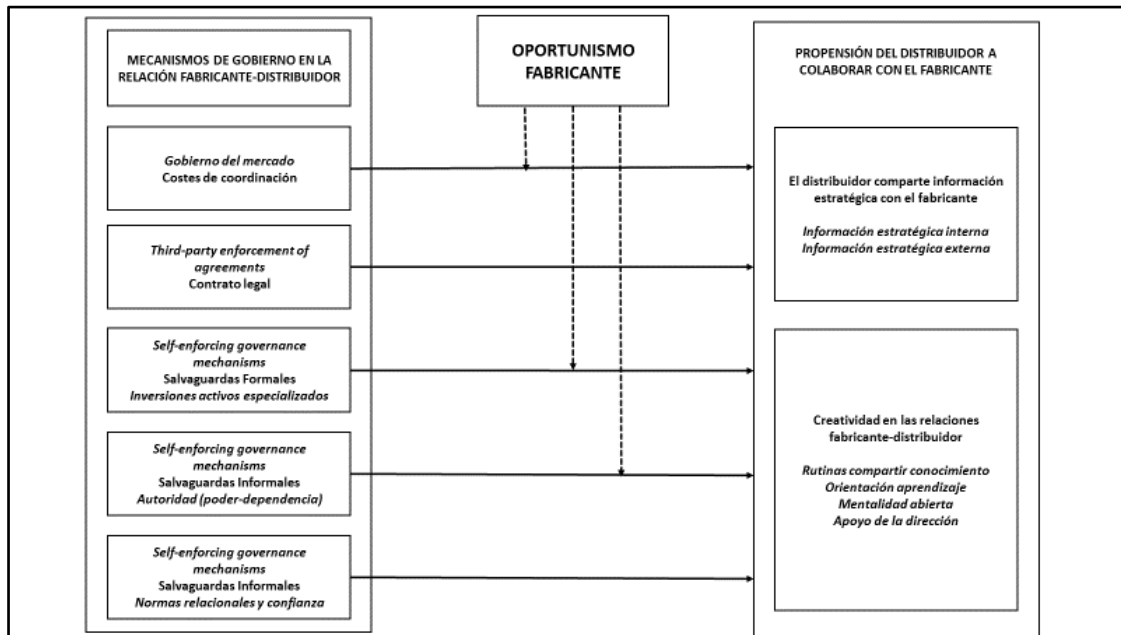
Adicionalmente, en función del momento del ciclo de la relación (iniciación, mantenimiento y terminación), la relación de gobierno bilateral o unilateral se manifiesta en los distintos subprocesos que, por ejemplo, se ponen de manifiesto en la fase de mantenimiento de una relación. Estos subprocesos que identifica Heide (1994) son los siguientes:

- Asignación de roles que, como definen Gill y Stern (1969), describe la manera en la que las decisiones y las funciones son asignadas a las partes de una relación.
- Planificación, que se refiere a los procesos por los que futuras contingencias y sus consecuencias se convierten en explícitas y anticipadas (Macaulay, 1963)
- Procesos de ajuste, que anticipan la manera en que los cambios futuros serán abordados.
- Procedimientos de control, mediante el establecimiento de medidas de los resultados y de las conductas (Anderson y Oliver, 1987)
- Sistema de incentivos, relacionados con el resultado obtenido, si bien el concepto de resultado pudiera variar en función del carácter unilateral o bilateral del mecanismo de acuerdo.
- Medios coercitivos, cuya forma será igualmente variada en función del carácter unilateral o bilateral del mecanismo de gobierno.

Tal y como describen Vázquez, Iglesias y Varela-Neira (2011) -en base a las aportaciones de Chelariu y Sangtani (2009); Mohr y Segupta (2002) y Wathne y Heide (2004)- las partes de una relación han de desarrollar mecanismos de gobierno para conseguir sus objetivos en términos de economías (costes) y creación de valor (consumidores). La forma de esos mecanismos puede ser variada en cuanto a la flexibilidad que las partes

se otorgan en función del grado de control que las mismas quieran establecerse para dotar a la relación del mayor potencial, evitando las incertidumbres y los comportamientos oportunistas de las partes intervinientes en la relación.

Figura 39. Formas de gobierno



Fuente: Vázquez, Iglesias y Varela-Neira (2011)

Las distintas formas que Vázquez, Iglesias y Varela-Neira (2011) identifican como mecanismos de gobierno son:

- El gobierno del mercado en el que la relación y el acuerdo se limita a la transacción de intercambio comercial.
- El gobierno de la relación se refleja en contratos legales que de manera formal recoge no solamente condiciones de la compraventa, sino que incluye adicionalmente una serie de normas que regulan la relación.
- El gobierno de la relación se determina por una serie de decisiones y acciones (por ejemplo, la inversión en activos específicos en la relación) que orientan e incardinan el mecanismo de gobierno entre las partes mediante salvaguardas formales derivadas de las citadas decisiones y acciones.

- El gobierno de la relación se determina por las salvaguardas informales que se derivan de la autoridad, consecuencia de la relación de dependencia establecida entre las partes.
- El gobierno de la relación se determina por las salvaguardas informales que se derivan de la autoridad, consecuencia de las normas relacionales que las partes mutuamente se otorgan para determinar los límites de la colaboración.

Hillman et al. (2009), a partir de las aportaciones hechas por la Teoría de Recursos-Dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978) identifican la importancia del poder para explicar las dinámicas de las relaciones inter-organizativas (por ejemplo, las fusiones, integración vertical, *joint ventures*, etc.) para minimizar las incertidumbres y dependencia que genera el entorno. Por el contrario, Frazier (1999) señala que la integración no es la solución asumida extensamente por la literatura para resolver las incertidumbres que genera el entorno. Este autor concluye que las razones que explican la integración de un canal vienen determinadas por el tamaño medio del pedido del cliente medio. Cuanto menor es el tamaño medio del pedido, mayor resulta la integración como la respuesta más eficiente del canal desde un punto de vista organizativo. Adicionalmente, Watson et al. (2015) aporta a través de su revisión de la literatura el resultado positivo que aporta la integración: reducción de costes, ganancias en eficiencia, reducción de las limitaciones que supone las limitaciones del contrato de agencia, etc.

3.4.3 Las capacidades de las partes

Para Dyer y Singh (1998), las capacidades diferentes de los distribuidores pueden conducir a resultados diferentes en términos de aprendizaje y desarrollo de capacidades entre *partners* y, en consecuencia, influirán en el valor de las rentas relacionales que tanto el fabricante como el distribuidor generarán como consecuencia de la colaboración entre ellos establecidas.

Anderson y Weitz (1992) y –especialmente- Ganesan (1994) identifican la reputación en comportamiento justo y honesto como un antecedente de la credibilidad de los

fabricantes. La reputación es alimentada por el comportamiento del *partner* en otras relaciones dentro del canal. Los distribuidores prefieren, en términos de confianza, a aquellos fabricantes con una cierta reputación en el canal. Este mismo autor, basándose en las propuestas de Scanzoni (1979) y Dwyer, Schurr y Oh (1987), demuestra que la experiencia previa con una parte de la relación contribuye a la mayor confianza entre los socios de la misma.

Celly y Frazier (1996) -en su investigación sobre los esfuerzos de coordinación basados en resultados frente a los esfuerzos de coordinación basados en conductas- establecen un modelo en el que las características del fabricante y distribuidor son determinantes de la variable sobre la que vertebrar la coordinación entre los agentes del canal de distribución.

Como características determinantes del fabricante identifican:

- La familiaridad con el producto-mercado del canal de distribución. Para ello, se apoyan en los trabajos de Ouchi (1977) en cuanto a esfuerzos de coordinación basados en resultados y Eisnehardt (1985) y Ouchi y Maguire (1975) en cuanto a esfuerzos de coordinación basados en conductas.
- La limitación de recursos por parte del fabricante para coordinar y participar en la organización del canal, deducido de la ya mencionada aportación de Stern y Al-Ansary (1992)
- La sustituibilidad del fabricante, identificada como una causa de los esfuerzos de coordinación por Heide y John (1988), Frazier y Rody (1991) y Pfeffer y Salancick (1978).

Sobre la sustituibilidad de una de las partes de la relación cabe plantearse si es una dimensión de la interdependencia entre las partes (Frazier y Rody, 1991; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995) o una manifestación de las capacidades de las partes (Celly y Frazier, 1996).

Como características determinantes del distribuidor identifican:

- La experiencia del distribuidor en la categoría-mercado del producto del fabricante, factor ya analizado por Oliver y Weitz (1991), Merchant (1985) y Bucklin (1973).
- El valor añadido aportado por el distribuidor en satisfacer las necesidades del consumidor, elemento que influye sobre los esfuerzos de coordinación (Corey, Cespedes y Rangan, 1989).

Corsten y Kumar (2005) se centran desde la perspectiva del fabricante en demostrar empíricamente -a partir de los fundamentos del marketing relacional y de la utilización del concepto *Efficient Consumer Response* (ECR)- la influencia que tiene la colaboración, expresada a través de acuerdos de ECR, en el resultado económico del fabricante, la equidad de la relación percibidos por parte del fabricante respecto del distribuidor y en el desarrollo de capacidades del distribuidor. Esto supone, en definitiva, abundar en la dimensión relacional de la ventaja competitiva tal como hicieron previamente otros autores como Dyer y Singh (1998).

En su modelo, Corsten y Kumar (2005) identifican a la confianza (*trust*) y las capacidades del distribuidor (*retailer capabilities*) como factores moderadores de la influencia de la colaboración (los acuerdos ECR) en los resultados del fabricante. Los autores identifican las capacidades del distribuidor como un factor que influye en el efecto que la colaboración tiene sobre el rendimiento del fabricante.

En sentido contrario, tal y como han aportado Lane y Lubatkin (1996), los diferentes fabricantes harán un uso diferente de las capacidades del distribuidor (en principio, iguales para todos los fabricantes), en función de la compatibilidad del proceso de decisión, los sistemas de control e información y la cultura organizativa (Doz, 1996).

González (2002), por su parte, establece una relación de causalidad entre factores relativos al distribuidor y el constructo de colaboración y la Respuesta Eficiente al

Consumidor (ECR) como expresión del mismo. Identificando los siguientes factores causales:

- Características del comercio, como la titularidad jurídica, la propiedad del establecimiento, antigüedad del negocio, la superficie de venta y equipamiento de los establecimientos.
- Características del empresario, como la edad, la formación académica y la formación continuada.
- Relación con proveedores, la predisposición y la percepción del beneficio que le resulta.
- Relación con competidores, la predisposición y la percepción del beneficio que le resulta.

Leonidou et al. (2014) consideran la adaptabilidad de las partes como una característica que permite a las partes abordar los ajustes necesarios para satisfacer las necesidades y capacidades de la otra parte (Hallen, Johansson y Seyed-Mohamed, 1991).

3.4.4 La confianza

De todos los constructos que la literatura ha identificado como antecedente de la colaboración, la confianza es uno de los más comúnmente citado por los autores. En su definición, se reconocen en la literatura varias caracterizaciones (Collado, 2004):

- Una dimensión cognitiva, soportada en los trabajos de Schurr y Ozanne (1985), Gundlach y Murphy (1993) y Mohr y Spekman (1994).
- Fiabilidad en el socio, reconocible en los trabajos de Anderson y Weitz (1989), Doney y Cannon (1997) y Nielson (1998).
- Intenciones respecto del futuro de la relación, a partir de las aportaciones de Anderson y Narus, (1990) y Selnes (1998).
- Sentimiento de vulnerabilidad ante el socio, tal y como subrayan Mayer, Davis y Schoorman (1995), Andaleeb (1996) y Rousseau et al. (1998).

- Comportamiento en la relación, subrayado por Gambetta (1988) y Geyskens et al. (1996).

Ganesan (1994), en su modelo explicativo de la relación a largo plazo entre los agentes del canal de distribución, se apoya en la definición de confianza de Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) como el sentimiento o convicción emocional del conocimiento, fiabilidad e intencionalidad del *partner* en su relación. Este autor identifica dos dimensiones esenciales para la definición del concepto de confianza:

- La credibilidad, como atribución a la otra parte de la relación de que tienen las capacidades requeridas para satisfacer las expectativas. Confianza en las capacidades y fiabilidad de la otra parte.
- La benevolencia, como atribución a la otra parte de que tiene la intención y los motivos de que tomará las decisiones que me benefician, aun cuando no haya sido establecido compromiso previo.

En definitiva, Ganesan (1994) identifica como antecedente de la confianza una serie de características subjetivas de las partes que se asimilarían a las capacidades de las partes que incluimos en el modelo que se propone en esta investigación. Tanto la credibilidad como la benevolencia y la satisfacción -como resultado de experiencias anteriores en la relación-, se proyectan positivamente con la orientación a largo plazo por parte del distribuidor.

Morgan y Hunt (1994) se apoyan en los valores de seguridad y honradez para construir su concepto de confianza. La confianza es definida por los autores como la convicción que una parte de la relación tiene en la fiabilidad y la integridad de la otra parte de la relación. Estos autores identifican como antecedentes de la confianza:

- La comunicación -en cantidad, calidad y oportunidad- ha sido caracterizada por la literatura como coadyuvante a la confianza (Anderson y Narus, 1990 y Anderson y Weitz, 1989).

- La conducta de aprovechamiento unilateral de oportunidades –conducta oportunista-, ya estudiada por Dwyer, Schurr y Oh (1987), deteriora la confianza entre las partes de una relación.

Consecuencia de la confianza, los autores identifican los siguientes resultados:

- Conflicto funcional. Dwyer, Schurr y Oh (1987) apuntan a la constante existencia del conflicto en los intercambios de una relación. La confianza contribuye a que el conflicto sea funcional y no hostil y, por lo tanto, productivo y constructivo frente a la hostilidad que suele conducir a la disolución de la relación.
- Incertidumbre en la toma de decisiones. La confianza en la otra parte de la relación reduce la incertidumbre sobre la toma de decisiones que la otra parte puede llevar a efecto.

Morgan y Hunt (1994) modelizan la cooperación como el resultado conjunto del compromiso y de la confianza, y concluyen que la confianza determina el nivel de compromiso. Su aportación, conocida por la literatura como la teoría compromiso-confianza es considerada por algunos autores como Bigné (1996) o González (2002). el elemento central del paradigma relacional.

La literatura es abundante en el estudio de la relación entre la confianza y el compromiso. Geyskens et al. (1996), citan como centrales los estudios de Anderson y Weitz (1989), Dwyer et al. (1987) y Morgan y Hunt (1994). En su revisión de la literatura abundan en los dos elementos esenciales de la confianza: la honestidad (Morgan y Hunt, 1994 y Scheer y Stern, 1992) y la benevolencia (Anderson y Weitz, 1989 y Anderson y Narus, 1990).

Anderson y Weitz (1989) consideran que la confianza es un valor recíproco que exige la concurrencia por ambas partes de la relación. Anderson y Narus (1990) -en línea con Dwyer, Schurr y Oh (1987)- definen la confianza como la firme convicción de que la otra empresa involucrada en el *partnership* realizará acciones que resultarán de manera

positiva para la propia firma, e igualmente no realizará acciones que resultaren de manera negativa para la propia firma.

3.4.5 El compromiso

Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso como la creencia que tiene una parte de la relación en que la relación duradera con la otra parte es tan importante que merece garantizar el máximo esfuerzo en mantenerla. Estos autores identifican como precursores del compromiso las siguientes variables:

- Los costes de terminación de la relación. Las aportaciones de Heide y John (1988), Jackson (1985) y Dwyer, Schurr y Oh (1987) ponen de manifiesto la importancia de los costes que suponen a una parte de una relación cambiar de un antiguo *partner* a uno nuevo. No solamente han de tenerse en cuenta los costes de cambiar (*switching costs*), sino también los costes de terminar la relación con el antiguo socio (*termination costs*). Cuanto mayor sean los costes de terminación y cambio de una relación, mayor será el compromiso.
- Los beneficios de la relación. Las firmas que reciben un beneficio añadido de su relación -en dimensiones tales como beneficio del producto, satisfacción del cliente y resultado del producto-, estarán más comprometida con la relación.

Como resultado del compromiso identifican las siguientes variables:

- La aquiescencia, definida partir de la literatura sobre la conducta organizacional (Steers, 1977) como el grado de aceptación y adherencia a las políticas y requerimientos de la otra parte.
- Propensión a abandonar es la percepción sobre la predisposición de una parte a abandonar la relación en el futuro próximo.

Geyskens et al. (1996) definen el compromiso en base a las aportaciones de Anderson y Weitz (1989) y a Dwyer et al. (1989) como la intención de un miembro del canal de mantener una relación. Establecen una tipología sobre el constructo compromiso,

distinguiendo entre compromiso afectivo (*affective commitment*), de naturaleza emocional y el calculado (*calculated commitment*). El compromiso afectivo tiene una naturaleza emocional y expresa un deseo consecuencia de un confort positivo hacia una organización (Konovsky y Cropanzano, 1991), mientras que el compromiso calculado expresa una necesidad, consecuencia de un objetivo establecido, relacionado con los costes de sustitución que supondría la falta de compromiso y la sustituibilidad derivada de aquella (Allen y Meyer, 1991).

Dwyer, Schurr y Oh (1987) definen el compromiso como una promesa explícita o implícita de continuidad en la relación entre los agentes del intercambio y lo conceptúan como resultado de la confianza (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1989 y Ganesan, 1994) y antecedente de la cooperación (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994).

Collado (2004), basándose en la aportación de Anderson y Weitz (1992), pone de manifiesto la importancia de la reciprocidad para dinamizar un círculo virtuoso en el que la retroalimentación del compromiso favorece la fortaleza de la relación y, por tanto, la obtención de los objetivos de la misma. Estos mismos autores asimilan el constructo de la orientación a largo plazo entre los miembros de una relación como manifestación del compromiso de las partes de la misma.

Ganesan (1994) describe la orientación a largo plazo en base a la naturaleza de los intercambios entre las partes de la relación. Las firmas orientadas al corto plazo maximizan su rendimiento en base al resultado de las transacciones en el mercado, mientras que las orientadas a largo plazo alcanzan rentabilizan sus intercambios en base a las rentas relacionales que se deducen de la inversión y explotación de activos específicos de la relación y la asunción de riesgos compartidos. Este autor asimila la orientación a largo plazo a una de las características del relacionalismo identificada por Noodweier, John y Nevin (1990), como es la expectativa de continuidad de una relación o el compromiso.

3.4.6 El oportunismo

Leonidou et al. (2014), se apoyan en John (1994) y Williamson (1979) al definir el oportunismo como la búsqueda del propio interés expresado en términos de conducta disimulada mediante artimañas, ocultando o distorsionando la información, evitando o fallando en el cumplimiento de promesas, aprovechamiento de terceros, etc. y/o de manera expresa, como mentir o engañar en tratos con la otra parte. El oportunista busca, en palabras de Vázquez, Iglesias y Varela (2011) incrementar de manera unilateral su propio beneficio. Posicionan el concepto de oportunismo como diametralmente opuesto al de confianza, tal y como este es definido por Anderson y Narus (1990) y Morgan y Hunt (1994) y al de compromiso en los términos que fijan Dwyer, Schurr y Oh (1987).

Collado (2004) pone la causa de la importancia de las conductas oportunistas en las relaciones en la teoría de los costes de transacción y de agencia. Los comportamientos oportunistas exigen dedicar recursos a controlar y vigilar la conducta de la otra parte. La conducta de aprovechamiento unilateral de oportunidades estudiada por Dwyer, Schurr y Oh (1987) deteriora la confianza entra las partes de una relación. Igualmente señala la necesidad de distinguir el comportamiento oportunista de la búsqueda del interés propio (de carácter legítimo a través del conflicto, negociaciones, etc.) y de otras formas de comportamiento no ético. Para Kelley, Skinner y Ferrell (1989), la conducta oportunista en una forma particular del comportamiento no ético.

En la dinámica explicativa del comportamiento oportunista, la literatura distingue dos dimensiones: *ex ante*, referida normalmente a la gestión de la información disponible y compartida con la otra parte de la relación antes de que comience el intercambio transaccional (Gundlach, 1994) y *ex post*, para comportamientos manifestados una vez el intercambio transaccional ha comenzado, como por ejemplo el incumplimiento de compromisos. Otra tipología es la desarrollada por Wathne y Heide (2000) que cristaliza en una matriz basada en un primer eje denominado conducta y en la que se distingue entre oportunismo pasivo (ocultando información) y activo (quebrando una exclusividad

territorial) y un segundo eje denominado circunstancias y en el que se distinguen entre circunstancias existentes o novedosas. Estos autores proponen las estrategias de gobierno para contrarrestar la conducta oportunista de una de las partes de la relación:

- Monitorización de la relación para incrementar la impresión de control y asegurar el equilibrio de los beneficios para ambas partes.
- Incentivos que reduzcan el resultado beneficioso de la conducta oportunista a corto plazo frente al beneficio mayor equilibrado de la cooperación a largo plazo.
- Adecuada selección del *partner*, evitando aquellos que han manifestado una cierta inclinación por conductas oportunistas.
- Socialización entre las partes que asegure la internalización de objetivos comunes.

3.5 Conclusiones de la revisión de literatura sobre el constructo colaboración y sus antecedentes

Tras una exhaustiva revisión de la literatura en torno a los canales de distribución comercial y las variables que explican su funcionamiento y, particularmente, sobre el concepto de la colaboración como eje alrededor del cual se vertebran las relaciones entre las partes que intervienen en un canal de distribución, cabe concluir que el tema en general ha sido tratado extensamente, si bien no de forma exhaustiva.

Las numerosas aportaciones de carácter académico permiten caracterizar las mismas como variadas. Este carácter variado se expresa en varias dimensiones:

- Número de los constructos y variables identificados.
- Carácter holístico o limitado de los modelos propuestos.
- Marco teórico o dominio en el que se encuadra la investigación (Teoría económico-política; Teoría de los recursos; Teoría de la agencia; etc.)
- La metodología empleada (conceptual, empírica basada en sistema de ecuaciones estructurales o basada en teoría de juegos, etc.)

- La unidad de análisis, protagonista de la investigación. La perspectiva de los distribuidores, o del fabricante, etc.

No obstante, la amplitud con la que el funcionamiento y dinámicas internas de los canales de distribución han sido estudiados, quedan aún conceptos que -de manera aislada o en combinación con otros conceptos más profundamente investigados-, invitan a su estudio para mejorar el conocimiento que se tiene sobre los mismos.

Del análisis de la literatura se ha podido identificar cuáles son los conceptos que han sido estudiados más profusamente por la comunidad académica, así como aquellos que son susceptibles de una mayor atención por parte de los investigadores.

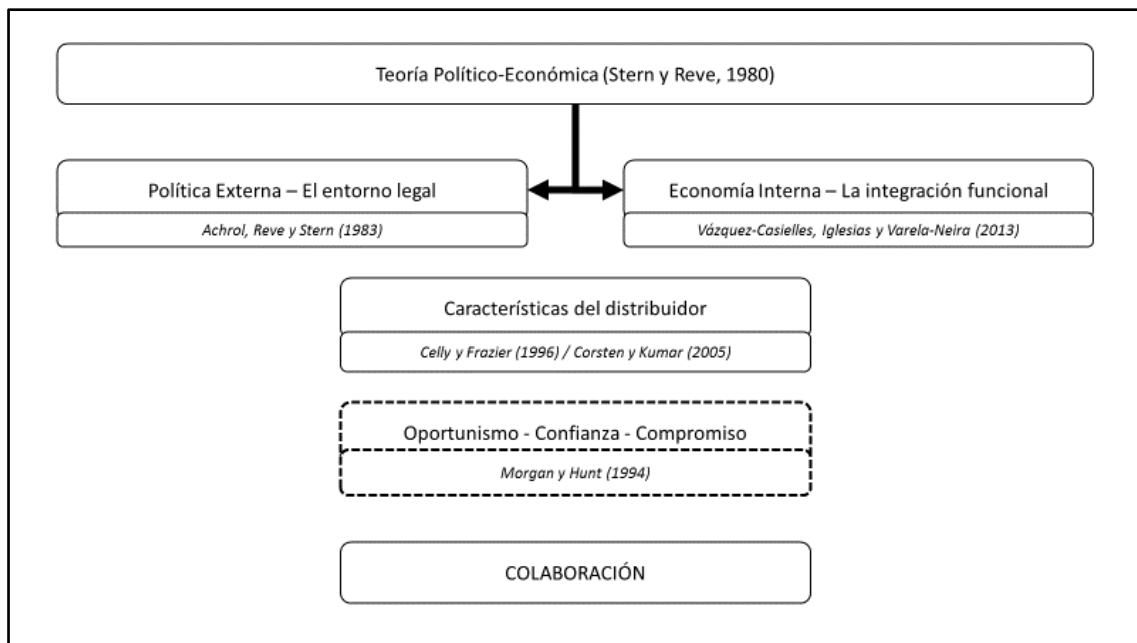
Igualmente, se han podido deducir modelos que potencialmente pueden explicar el funcionamiento de la colaboración entre las partes que intervienen en un canal de distribución y que se estructuran de una forma que permite abordar su investigación parcial de forma coherente.

Ello ha facilitado segmentar variables de carácter subjetivo y psico-social (las capacidades de las partes, la confianza, el compromiso, el oportunismo) de variables objetivas (el entorno y el nivel de integración del canal) que pueden añadir perspectiva al estado del conocimiento actual que sobre la colaboración en los canales de distribución existe.

Como consecuencia de la revisión de la literatura y de la experiencia profesional de este doctorando con el canal de las oficinas de farmacia, esta tesis identifica como áreas en las que es necesario una mayor investigación la relación existente entre el entorno regulatorio, la organización del canal, las capacidades de las partes y su influencia sobre el nivel de colaboración y sus antecedentes en el marco de las relaciones entre las partes de un canal de distribución, tal y como se expresó previamente al aludir a la aportación que se espera realizar en el capítulo introductorio del trabajo.

En definitiva, y como se expone en la figura siguiente, a partir de la Teoría Político-Económica de Stern y Reve (1980), esta tesis propone un modelo integrado y multidimensional (político-económico y externo-interno) relacionando el entorno legal y el nivel de integración funcional del canal con las capacidades del distribuidor, constructo que autores como Celly y Frazier (1996) y Cosrten y Kumar (2005) ya habían identificado como antecedente de la colaboración, a través de otras variables ya utilizadas por otros autores (Morgan y Hunt, 1994) como el oportunismo, la confianza y el compromiso, para explicar la colaboración.

Figura 40. Fundamentos académicos del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 4. Objetivos e hipótesis

El objetivo de la investigación es profundizar en el conocimiento del constructo de la colaboración en los canales de distribución y determinar el grado de influencia que el entorno legal y el nivel de integración tienen sobre los niveles de colaboración en un canal de distribución. La colaboración ha sido investigada por la literatura de manera extensa, pero no exhaustiva, tal como se explicita a lo largo del marco conceptual de esta tesis. En este trabajo se pretende analizar el efecto que dos elementos o realidades hasta el momento no contempladas en los modelos propuestos como son el entorno legal y el nivel de integración del canal, tienen sobre las capacidades de las partes, la confianza, el compromiso y el comportamiento oportunista de los distribuidores, constructos ya reconocidos por la literatura como antecedentes de la colaboración.

El modelo propuesto y la metodología utilizada aportan una serie de contribuciones que pueden considerarse novedosas y significativas para un mejor conocimiento de los canales de distribución comercial y las relaciones que se derivan del comportamiento de los agentes que forman parte de los mismos.

En primer lugar, se propone un modelo explicativo de la colaboración que incluye una serie de constructos que hasta ahora habían sido estudiado de manera independiente. Celly y Frazier (1996) desarrollaron un modelo en el que las características/capacidades del distribuidor y fabricante y la incertidumbre del entorno influyen sobre los esfuerzos de coordinación (colaboración) de las partes de una relación. Morgan y Hunt (1994), por su parte, elaboraron un modelo en el que la confianza y el compromiso forman un eje que influye sobre la cooperación, siendo la conducta oportunista un antecedente de la confianza. En el modelo propuesto en esta tesis, se relacionan las capacidades del distribuidor y la colaboración de forma integrada a través de un modelo extendido en el que la citada relación es mediada a través de la conducta oportunista como antecedente de la confianza, la confianza en sí misma y el compromiso.

En segundo lugar, se analiza la influencia del entorno legal y del nivel de integración sobre las capacidades del distribuidor como antecedente de la colaboración. Se trataría de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: una legislación restrictiva en cuanto al acceso a la propiedad, la libertad de establecimiento o la libertad de promoción ¿afecta al nivel de integración de un canal de distribución?, ¿afecta a las capacidades del distribuidor para sustanciar los niveles de confianza, la conducta oportunista, el nivel de compromiso y en definitiva la colaboración existente en un canal de distribución?

En tercer lugar, desde un punto de vista metodológico supone una aportación en sí el hecho de que se utilizan muestras de tres canales de distribución diferentes –cuando de forma generalizada los trabajos abordan el estudio de un único canal- lo que se espera contribuya a mejor entender y conocer el comportamiento de los canales de distribución comercial en relación a los constructos objeto de esta tesis, particularmente aplicado al caso de los canales de distribución de productos de Cuidado e Higiene Personal y Belleza en España.

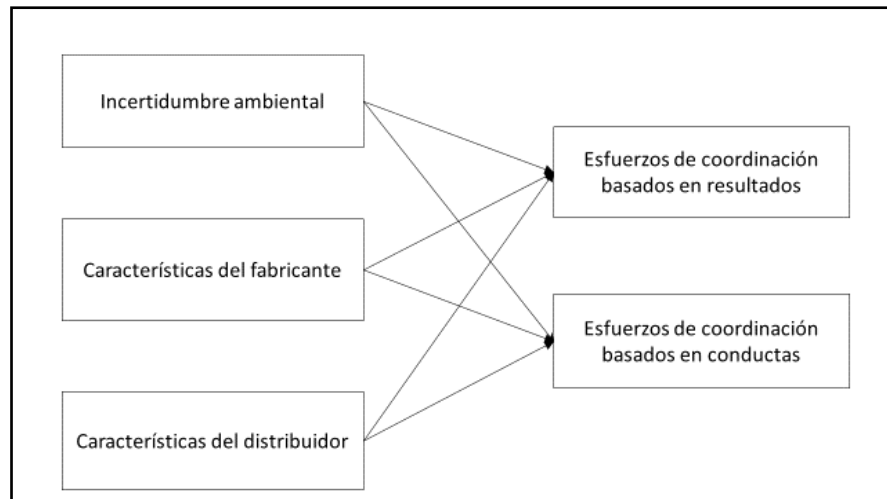
En resumen, el modelo desarrollado que se contrastará en esta tesis es un modelo extendido e integrador de relaciones respecto a las que previamente ya hay evidencias en la literatura y otras relaciones entre constructos incorporados al mismo de forma novedosa. El modelo estructural determinará la influencia que tiene el entorno legal y el nivel de integración de un canal de distribución comercial sobre las capacidades del distribuidor, constructo que afecta al nivel de confianza, conducta oportunista y grado de compromiso, todos ellos antecedentes de la colaboración tal como se desprende de la literatura revisada.

El modelo plantea un conjunto de hipótesis que podemos categorizar en:

- a) Hipótesis sobre relaciones entre constructos que han sido ya estudiadas para otros canales, otras categorías de productos y otros mercados territoriales por la literatura. En esta categoría se inscriben las hipótesis que están basadas en las

aportaciones de Celly y Frazier (1996) sobre las relaciones entre las características del distribuidor y los esfuerzos de coordinación ligados a resultados o en conductas de la relación.

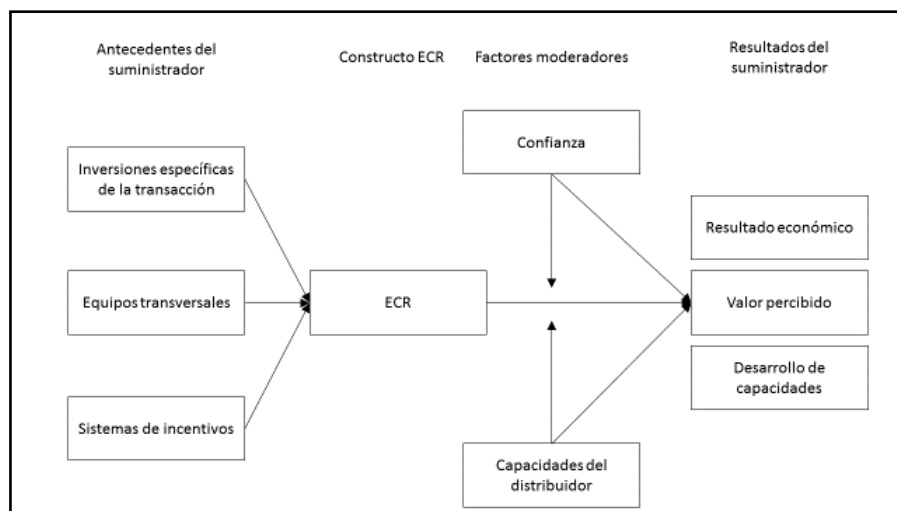
Figura 41. Modelo de antecedentes de la coordinación



Fuente: Celly Frazier (1996)

Igualmente, las hipótesis que se detallan a continuación se fundamentan en la aportación de Corsten y Kumar (2005) sobre el concepto de ECR (*Efficient Consumer Response*) que relaciona las capacidades del distribuidor con la colaboración expresada a través de las relaciones en el canal articuladas en el ECR y sus prácticas.

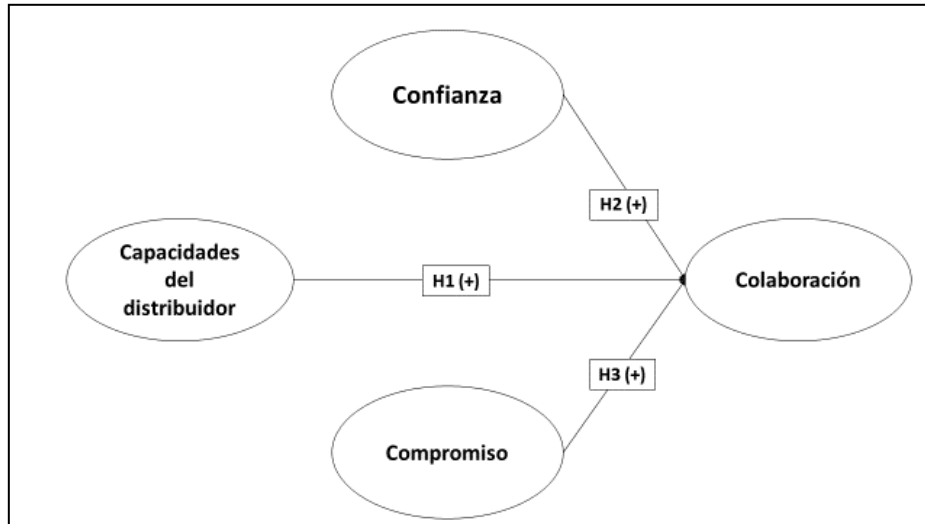
Figura 42. Modelo de antecedentes de la colaboración (ECR)



Fuente: Cosrten y Kumar (2005)

Así pues, se plantea el siguiente modelo básico derivado de las mencionadas aportaciones, y del que se deduce una primera categoría o grupo de hipótesis.

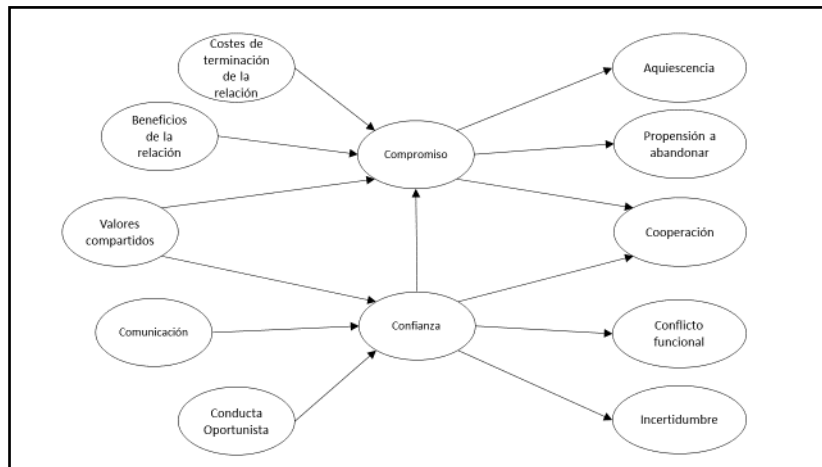
Figura 43. Modelo básico sobre la colaboración



Fuente: Elaboración propia

- H1: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de colaboración de las partes que intervienen en el canal de distribución.
 - H2: La confianza se relaciona de manera directa y positiva con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
 - H3: El compromiso se relaciona de manera directa y positiva con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
- b) Un segundo tipo de hipótesis que el modelo plantea, son aquellas que se derivan de un modelo extendido e integrado que se propone aportando una nueva visión de la relación entre capacidades del distribuidor y colaboración, a través de la acción mediadora de otros constructos ya identificados por autores como Morgan y Hunt (1994) como antecedentes de la colaboración, pero no relacionados en la literatura con las capacidades del distribuidor.

Figura 44. Modelo de relaciones basado en la confianza y el compromiso

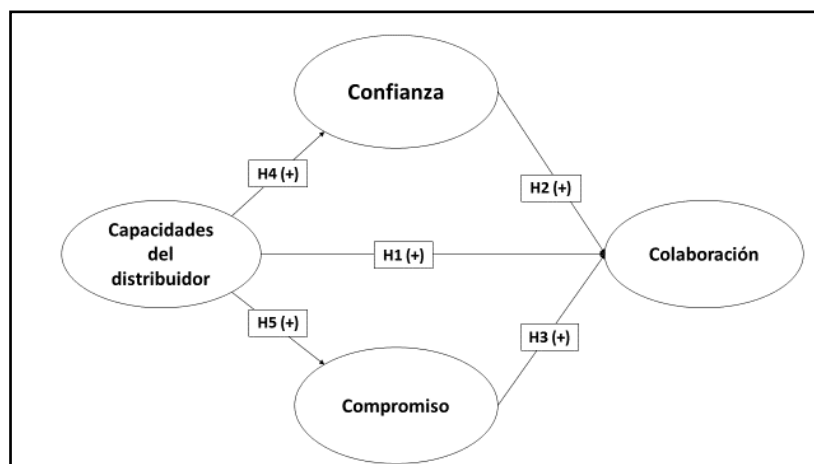


Fuente: Morgan y Hunt (1994)

Estas relaciones permiten definir el siguiente modelo extendido y las hipótesis que se derivan del mismo.

- H4: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de confianza de las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H5: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de compromiso de las partes que intervienen en el canal de distribución.

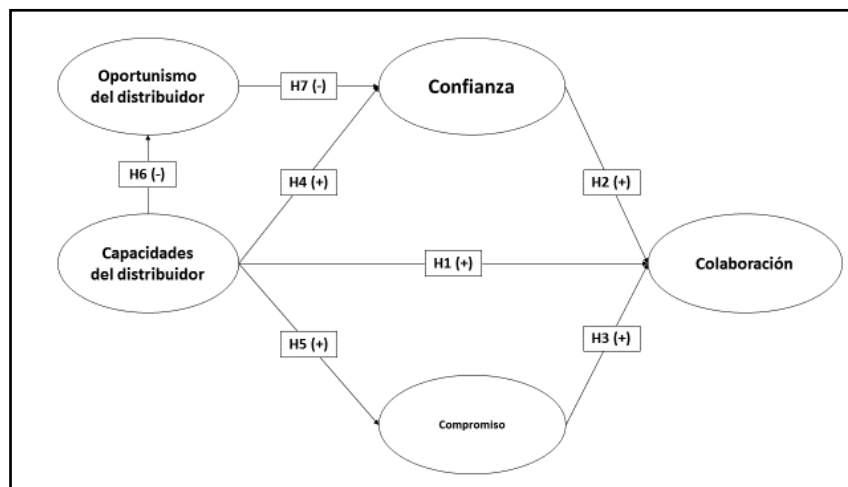
Figura 45. Modelo extendido e integrado (1) de las capacidades de las partes y la colaboración



Fuente: Elaboración propia

Al modelo definido en la figura anterior resultante de la aportación de Morgan y Hunt (1994), se le ha incorporado el constructo de la percepción por parte del distribuidor de la conducta oportunista del fabricante, resultando las siguientes relaciones:

Figura 46. Modelo extendido e integrado (2) de las capacidades de las partes y la colaboración

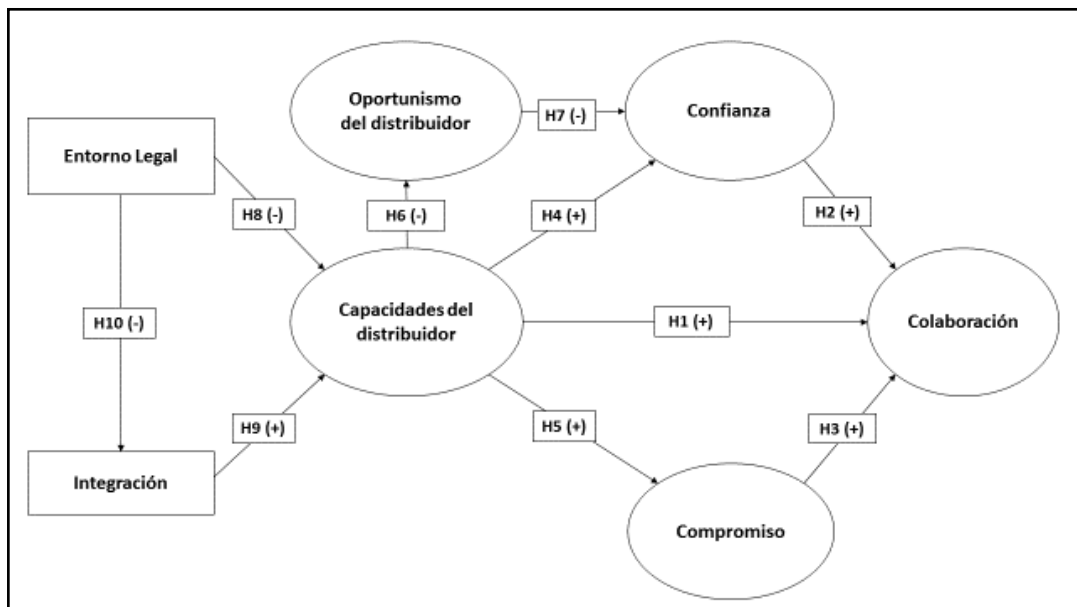


Fuente: Elaboración propia

- H6: Las capacidades de las partes se relacionan de manera directa y negativa con la conducta oportunista de las partes
 - H7: La conducta oportunista se relaciona de manera directa y negativa con la confianza entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
- c) Un tercer tipo de hipótesis que aporta el modelo son aquellas que comparan el efecto mediador de los constructos introducidos en el modelo extendido respecto del modelo básico sobre la colaboración identificado en la literatura (figura 44). En esta categoría se encuadran las siguientes hipótesis:

- H11: La relación entre capacidades del distribuidor y la confianza están mediadas de manera parcial a través de la conducta oportunista.
 - H12: La relación entre capacidades del distribuidor y la colaboración están mediadas de manera parcial a través de constructos mediadores como son la confianza y el compromiso.
 - H13: El modelo extendido que relaciona la capacidad del distribuidor y la colaboración en el canal de distribución a través del oportunismo del distribuidor, la confianza y el compromiso, aumenta la varianza explicada del modelo.
- d) Finalmente, el modelo propuesto incorpora variables que explican de manera más completa el constructo de las capacidades del distribuidor utilizando variables que, -si bien ya habían sido identificadas en la literatura como elementos a tener cuenta en los modelos que explican las relaciones en los canales de distribución- no habían sido incorporados como antecedentes de las capacidades de las partes.

Figura 47. Modelo estructural final de las capacidades de las partes y la colaboración



Fuente: Elaboración propia

En esta categoría se incluyen tres nuevas hipótesis del modelo, que relacionan el entorno legal con el nivel de integración y las capacidades del distribuidor. A los efectos de esta parte empírica de la tesis, hay que significar que:

- El entorno legal está caracterizado por una serie de restricciones a la libertad de mercado (CNMV, 2015) que afectan al canal de distribución a través de oficinas de farmacia en España limitando la libertad de acceso a la propiedad del establecimiento, la libertad de localización territorial y la libertad de promoción del establecimiento.
- El nivel de integración viene determinado por la integración de funciones operativas propias de la distribución comercial.
- Las capacidades del distribuidor vienen referidas -en base a la literatura anterior- al conocimiento y familiaridad con la categoría de productos (en el caso del presente trabajo, Higiene Personal y Belleza), recursos disponibles, flexibilidad frente a otras partes del canal y uso de estrategias de valor añadido para el cliente.

Tanto el entorno legal como el nivel de integración ya habían sido identificados por la literatura. Específicamente, Etgar (1977), Múgica (1996) y Grewal y Dharwadkar (2002) señalan el entorno institucional y las restricciones legales como factores que influyen las dinámicas que explican el funcionamiento de los canales de distribución.

Las hipótesis cuya evidencia empírica se persigue a través del modelo planteado son:

- H8: Existe una relación directa y negativa entre un entorno legal y las capacidades del distribuidor que interviene en un canal de distribución comercial.
- H9: Existe una relación directa y positiva entre el nivel de integración en un canal de distribución y las capacidades del distribuidor.
- H10: Existe una relación directa y negativa entre un entorno legal restrictivo y el nivel de integración de un canal de distribución comercial.

Capítulo 5. Metodología

5.1 Explicación de los modelos de ecuaciones estructurales y su justificación en el trabajo

La técnica estadística empleada para la confirmación de las relaciones propuestas a partir de la literatura de referencia es la de los modelos de ecuaciones estructurales (*structural equation models* o SEM).

El concepto que sustenta el modelo de ecuaciones estructurales se basaría en el planteamiento expuesto en los trabajos de Wright (1921, 1934) conocido como *path analysis* o análisis de senderos. Wright, trabajando sobre patrones de covariación entre varias características de cobayas, desarrolla una forma de romper con las correlaciones observadas en un sistema de ecuaciones. Estas relaciones se representan en un *path diagram* o diagrama de senderos. Jöreskog (1973, 1977 y 1981) y Jöreskog y Sörbom (1982) retoman desde las ciencias sociales las aportaciones de Wright y desarrollan un método que denominan modelo de ecuaciones estructurales en el que se combina el análisis factorial con el *path analysis*.

En la base de la modelización estructural se encuentra la asunción de que entre un vector de variables aleatorias existe un mecanismo subyacente que lleva a una estructura de covarianzas teóricas. El objetivo de la estimación del modelo estructural está en capturar la esencia de este mecanismo subyacente. Se podría decir que las relaciones causales establecidas en la hipótesis de partida implican una serie de limitaciones en la matriz de varianzas-covarianzas. Si la matriz de varianzas-covarianzas que producen los datos observados es compatible con las limitaciones impuestas por la hipótesis, el modelo no se descarta.

Los modelos de ecuaciones estructurales se pueden encuadrar en el conjunto de las técnicas de análisis multivariante. Tal y como recoge Bollen (1989) son ecuaciones de regresión con supuestos menos restrictivos, que permiten errores de medida tanto en las variables independientes como en las variables dependientes. Consisten en análisis

factoriales que permiten efectos directos e indirectos entre los factores. Habitualmente incluyen múltiples indicadores y variables latentes. Resumiendo, engloban y extienden los procedimientos de regresión, el análisis econométrico y el análisis factorial.

Los modelos de ecuaciones estructurales son la herramienta apropiada, especialmente, como es el caso de esta tesis, cuando:

- Existe un modelo teórico que proporciona una explicación consistente y comprensiva del fenómeno que se pretende estudiar. Su estimación, a partir de los datos de una muestra, consiste en minimizar la diferencia entre las covarianzas muestrales y las covarianzas pronosticadas por el modelo estructural, confirmando o no las relaciones de causalidad preestablecidas (Mueller, 1996).
- El modelo teórico plantea relaciones de causalidad entre variables que no son directamente observables (constructos o variables latentes) y que se miden a través de variables indicadoras o ítems que sí que son observables directamente. Así el SEM incorpora el sub modelo de medida y el sub modelo estructural. El primero contiene la manera en que cada constructo está medido y los errores que afectan a la medición y el segundo las relaciones entre los constructos que, obviamente incluyen los errores de medición (Rodríguez, 2004).
- Se busca la posibilidad de descomponer los efectos directos e indirectos de una variable sobre otra. En este sentido el modelo de ecuaciones estructurales permite introducir variables mediadoras y conocer su efecto causal de una manera desglosada.

Por estas razones, la metodología SEM ha sido utilizada frecuentemente por la literatura para explicar el funcionamiento de los canales de distribución. A modo de ejemplo se citan los autores más significativos para esta tesis que han utilizado la modelización de ecuaciones estructurales como metodología para sus aportaciones: Anderson y Narus (1990); Morgan y Hunt (1994); Ganesan (1994); Celly y Frazier (1996); Oubiña (2000); Corsten y Kumar (2005) y Pimentel y De Oliveira (2010).

En lo referente a las fases que existen para la aplicación de SEM, Sallan et al. (2012) define:

En la fase de identificación se establece la relación entre los parámetros del modelo y las covarianzas de las variables observables. En la identificación se obtienen los grados de libertad del modelo, definidos como la diferencia entre el número de covarianzas diferentes entre variables observables y el número de parámetros a estudiar en el modelo. Sólo se puede evaluar el ajuste del modelo a los datos en los modelos sobreidentificados, con valor de grados de libertad positivo. Finalmente, en la fase de estimación, se obtienen estimadores de los parámetros del modelo, e indicadores del ajuste del modelo a los datos. El método de estimación más empleado es el de máximo verosimilitud (maximum likelihood), que exige que las variables observables sigan una distribución normal multivariantes (p.953).

Barrio y Luque (2000) se refieren a varias etapas en la estimación de sistemas de ecuaciones estructurales.

- **Especificación del modelo.** El investigador propone, a partir de un marco teórico existente en la literatura o en base a su propio conocimiento y experiencia, un conjunto de relaciones entre variables y/o constructos para ser confirmadas. Estas relaciones están definidas por una serie de ecuaciones y se pueden expresar gráficamente a través de *path diagram* que sirve, además, para resumir el conjunto de hipótesis sobre las que se asienta el modelo.
- **Identificación del modelo.** En esta etapa, el investigador analiza si la matriz de entrada de datos (matriz de covarianzas o de correlaciones) permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos, siendo condición necesaria la existencia de un mayor número de valores conocidos que parámetros a estimar (grados de libertad).

- **Estimación del modelo.** Atendiendo a la naturaleza de los datos, los métodos de estimación de los parámetros pueden variar entre los siguientes:
 - Máxima verosimilitud (ML): Es el método más utilizado en el ajuste de modelos de ecuaciones estructurales. Requiere que las variables observadas mantengan una distribución normal, sin embargo, la violación de esta condición permite seguir estimando de manera no sesgada los parámetros del modelo.
 - Mínimos cuadrados ponderados (WLS). Este método de estimación suele utilizarse cuando se incumple la condición de normalidad. Una de las ventajas que plantea este método es que permite introducir variables ordinales, dicotómicas y variables continuas no normales en el análisis. La limitación más importante que plantea el método de mínimos cuadrados ordinarios es que el valor del estadístico chi-cuadrado deja de ser preciso para muestras pequeñas, así pues, se requieren muestras grandes para obtener estimaciones consistentes y eficientes.
 - Mínimos cuadrados generalizados. Se trata de un caso especial dentro de la estimación por mínimos cuadrados ponderados.
- **Evaluación e interpretación del modelo:** De manera previa a la interpretación del modelo es necesario evaluar las escalas propuestas de modo que se demuestre su rigor y validez. Para ello se comprueba la dimensionalidad, fiabilidad y la validez (de contenido, de criterio, convergente y discriminante) con cada una de las escalas.
 - Dimensionalidad. La dimensionalidad sirve para comprobar que todos los ítems o indicadores que forman un constructo representan un mismo concepto. Para analizar este concepto se realiza un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el que se observa la calidad del ajuste a los datos. Con esta misma finalidad es adecuado realizar un análisis del ajuste global para el modelo de medida (los indicadores se detallan en el epígrafe de ajuste global).

- **Fiabilidad.** La fiabilidad de la escala es la proporción de varianza atribuible a la puntuación real de la variable. Debe tener en cuenta dos aspectos esenciales: la consistencia interna de la escala (las variables operativas observadas deben medir el mismo concepto subyacente) y la estabilidad (la escala es capaz de generar resultados constantes para una misma medición). El test habitualmente utilizado para evaluar la capacidad de la escala es el alfa de Cronbach (1951), que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Cuanto más cerca de 1 se encuentre el valor del alfa de Cronbach mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. El test alfa de Cronbach ha sido criticado por sus asunciones restrictivas por lo que, en muchas ocasiones, se suele complementar para el análisis de la fiabilidad con el test de fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981).
- **Validez.** La validez del constructo se refiere al grado en que un instrumento mide el concepto que se está analizando (Bohrnstedt, 1976). Existen cuatro tipos básicos de validez: (1) la validez de contenido que mide el grado en que la escala recoge todas las dimensiones del constructo. (2) la validez de criterio o externa que trata de medir si la escala es útil para predecir otros constructos. La validez de contenido y la validez de criterio pueden ser comprobados con la admisión del modelo planteado en la literatura y con el análisis del ajuste del modelo causal respectivamente. (3) la validez convergente viene determinada por la correlación de la medida de un constructo con otras medidas del mismo constructo. (4) la validez discriminante que nos permite comprobar si un constructo es diferente o no de otro constructo. Estos dos últimos se pueden comprobar a través de la significación de los coeficientes de correlación.

Tras la evaluación de la validez de la medida, el investigador trata de evaluar lo bien que los datos se ajustan al modelo propuesto. En sentido general, se puede decir que existen

tres alternativas para evaluar el modelo: la evaluación del modelo de medida, la evaluación del ajuste global y la evaluación del modelo estructural

- Evaluación del modelo de medida. El análisis del modelo de medida consiste en examinar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y el constructo. Adicionalmente, este análisis se puede completar comprobando que los indicadores poseen una alta consistencia interna (fiabilidad compuesta del constructo)
- Evaluación del ajuste global del modelo. La posibilidad de realizar un estudio de la bondad global del modelo es una de las ventajas que ofrece la metodología de ecuaciones estructurales (Rodríguez, 2004). Las medidas más habituales para esta evaluación son las medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental y las medidas de ajuste de parsimonia.
 - Las medidas de ajuste absoluto determinan el grado en que el modelo globalmente (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial. Entre las medidas de este grupo se encuentran:
 - Estadístico chi-cuadrado. Evalúa si la matriz de covarianzas de la población es igual a la matriz de covarianzas del modelo, es decir, trata de verificar que la diferencia entre esas dos matrices es cero. Se podría decir que, si la diferencia entre la matriz de covarianzas de la población y la del modelo es muy pequeña, el modelo reproduce el comportamiento de los datos observados de un modo razonablemente bueno o, lo que es lo mismo, si el p-valor asociado al estadístico es mayor que 0,05, el modelo es compatible con la matriz de covarianzas de la población y consistente con los datos observados. Sin embargo, hay que tener en cuenta la existencia factores que pueden hacer que este test pierda eficacia: (1) Violación de la condición de normalidad de las variables observadas. (2) Complejidad del modelo. El valor del estadístico decrece cuando se incrementan los parámetros del modelo, incrementándose la probabilidad de que el

test lo acepte. (3) Tamaño de la muestra. Ante tamaños de muestra pequeños, el test no es capaz de detectar diferencias significativas, aceptando con alta probabilidad modelos que no se ajustan bien a los datos. Por su parte, ante tamaños de muestra grandes, el estadístico tiene a ser estadísticamente significativo, rechazando modelos que en realidad se alejan muy poco de los datos observados. Por estas razones, a la hora de evaluar la bondad del ajuste, se ha propuesto interpretar la razón chi-cuadrado/ grados de libertad. A pesar de que no existe acuerdo, se puede suponer que un indicador en 2.00-3.00 o menor es indicador de un buen ajuste.

- GFI (*Goodness of Fit Index*). Indica el grado de ajuste del modelo respecto de los datos recogidos. Su valor varía entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto). Muchos autores apuntan un índice de 0,90 como el umbral de aceptabilidad del ajuste, si bien otros autores (Hair et al., 2006) rechazan un umbral absoluto de aceptabilidad. El AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) es una extensión del GFI teniendo en cuenta los grados de libertad.
- RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*). Indica el grado de ajuste respecto de la población y no sólo respecto de la muestra extraída en la estimación. Es considerado óptimo cuando sus valores son inferiores a 0,05 y entre 0,05 y 0,08 se pueden considerar aceptables (Hair et al., 2006).
- RMR (Root Square Residual) y SRMR (*Standarized Root Mean Squared Residual*). Para el primero de estos dos índices se considera que estamos ante un buen ajuste con valores por debajo de 0,10, 0,08, 0,06 o incluso 0,04. Sin embargo, se trata de un índice difícil de interpretar, por lo que se recomienda utilizar SRMR en su lugar. Este coeficiente refleja la diferencia promedio entre las varianzas y las covarianzas predichas y las observadas en el modelo. Por lo tanto, un valor

pequeño refleja un buen ajuste. Para un ajuste perfecto este índice debería arrojar un valor de 0, mientras valores por debajo 0,05 ya se considera un buen ajuste y por debajo de 0,08 un ajuste aceptable.

Es importante señalar que, de todas las medidas propuestas, la única que tiene asociada un test de significación es el test chi-cuadrado, mientras que el resto de medidas e índices son descriptivos.

- Las medidas de ajuste incremental o medidas descriptivas basadas en la comparación de modelos. Los índices enmarcados en este grupo tratan de comparar el modelo propuesto con el peor modelo posible. En este sentido, aunque el ajuste del modelo diseñado no sea perfecto, será una mejor aproximación a la realidad en cuanto mejore el ajuste del modelo nulo. Entre ellos se encuentran:
 - NFI (*Normed Fit Index*). Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al propuesto
 - NNFI (*Non normed Fit Index*). Compara el ajuste por grado de libertad del modelo propuesto y nulo. En NNFI tiende a 1 para modelos con muy buen ajuste.
 - CFI (*Comparative Fit Index*). Indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a la unidadPara los índices NFI, NNFI y CFI se consideran aceptables valores iguales o superiores a 0.90 (Hu y Bentler, 1998; Jöreskog y Sörbom, 1993; Hair et al., 2006)
- Las medidas de ajuste de parsimonia tratan de medir el grado en que alcanza ajuste para cada coeficiente o parámetros estimados. Sirven además como criterio de selección entre modelos alternativos. Algunos de los índices más utilizados son
 - PNFI (*Parsimony Normed Fit Index*). Índice similar al NFI, pero considerando los grados de libertad usados para alcanzar el nivel de

ajuste. Cuando se comparan modelos alternativos, son de interés las diferencias en sus valores de entre 0,06 y 0,09.

- AIC (*Akaike Information Criterion*). Su utilidad reside en comparar modelos que poseen diferente número de variables latentes.

Tabla 19. Índices de bondad de ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales

Medida de ajuste	Valores Buen Ajuste	Valores ajuste aceptable
Absoluto		
Chi-cuadrado (P-valor)	$0,05 < p < 1,00$	$0,01 < p < 0,05$
Chi-cuadrado/gl	$0 << chi/gl << 2$	$2 << chi/gl << 3$
GFI	$0,95 << GFI << 1,00$	$0,90 << GFI << 0,95$
RMSA	$0 << RMSA << 0,05$	$0,05 << RMSA << 0,08$
SRMR	$0 << SRMR << 0,05$	$0,05 << SRMR << 0,10$
Incremental		
NFI	$0,95 << NFI << 1,00$	$0,90 << NFI << 0,95$
NNFI	$0,97 << NNFI << 1,00$	$0,95 << NNFI << 0,97$
CFI	$0,97 << CFI << 1,00$	$0,95 << CFI << 0,97$
Parsimonia		
AIC	AIC lo más pequeño posible	

Fuente: Elaboración propia

La variedad de índices para medir el ajuste global muestra, tal y como recomienda Hoyle y Panter (1995), la necesidad de usar un conjunto variado de índices para valorar la bondad del ajuste global del modelo. Atendiendo a Boomsna (2000), Mc Donald y Ho (2002), la combinación Chi-cuadrado, RMSA, ECVI, SRMR, GFI y CFI debería ser suficiente para tomar una decisión al respecto del ajuste del modelo.

- Evaluación del modelo estructural. El análisis del ajuste del modelo estructural parte del estudio de la significación alcanzada por los coeficientes estimados. Un parámetro no significativo indicaría que la relación propuesta no tiene

ningún efecto considerable, por lo que debería ser eliminado y, a continuación, reformular el modelo.

5.2 Muestra. Descripción

Como ya se ha apuntado, el objetivo de esta investigación es avanzar en el conocimiento del constructo colaboración en tres canales de distribución (canal de las oficinas de farmacia, canal especialista de perfumería y cosmética, canal de gran consumo) manifiestamente diferentes en términos del entorno legal en el que se desarrollan, nivel de integración y relación orgánica interna entre el nivel mayorista y minorista y su relación con los fabricantes.

Debido a la naturaleza de la investigación y dadas las variables de interés, la unidad observacional se va fijar en la unidad de gestión. La unidad de gestión determina el nivel de exposición a los fabricantes para que la experiencia de la colaboración dialéctica exista con suficiente sustantividad como para que la opinión/valoración respecto de la colaboración esté fundamentada en una realidad de gestión empresarial.

- En el caso del canal de oficinas de farmacia, se puede considerar que la unidad observacional/ unidad de gestión coincide con el punto de venta.
- Canal especialista de perfumería y cosmética. Se considera que la unidad observacional es el grupo al que pertenece el punto de venta *retail* considerado como unidad de gestión. Esta decisión se ha tomado debido al fenómeno de integración corporativa de tipo sucursalista que existe en este canal.
- Canal de gran consumo. Se considera que la unidad observacional es el grupo ya que en él se encuentra la unidad de gestión.

Con este planteamiento queda evidenciado que la población en la que se enmarca el estudio está dividida en tres subgrupos o estratos (correspondientes a cada uno de los canales) homogéneos entre sí en los aspectos anteriormente citados y heterogéneos unos con otros, lo cual justifica la utilización del muestreo estratificado para la selección de la muestra. Esta técnica permite, tanto reducir el error de muestreo y aumentar la

precisión de la muestra (Rodríguez Osuna, Ferreras y Núñez, 1991), como garantizar la representación de cada uno de los subgrupos en la muestra.

Para un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5,25% el tamaño muestral es de 349 unidades de gestión (repartidas siguiendo la proporción poblacional en 320 unidades del canal de oficina de farmacias, 12 del canal especialista y 17 del canal de gran consumo). Finalmente, la pérdida de encuestas por valores perdidos en el canal de farmacias redujo la muestra a 272 unidades de gestión lo que representa un porcentaje de error del 5,95% con un nivel de confianza del 95%, distribuidas por canales de la siguiente manera.

Tabla 20. Tamaño poblacional y Tamaño muestral

	Tamaño poblacional	Tamaño muestral
Canal oficina de farmacias (1)	6.862	243
Canal especialista de perfumería y cosmética (2)	48	12
Canal de gran consumo (3)	53	17

Fuente: Elaboración propia

(1) Atendiendo a las Estadísticas de Colegiados y Farmacias Comunitarias (2015) suministrada por el Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos, el número de oficinas de farmacia para ese periodo es de 21.937. Este universo de oficinas de farmacia tiene unos niveles de facturación y de venta por tipo de categorías de producto muy diversificado. Esta heterogeneidad se refleja en el nivel de relación y, en consecuencia, de colaboración que mantienen con los fabricantes. En la siguiente tabla, se exponen clasificados por deciles la heterogeneidad en facturación y ventas por categoría de producto de oficinas de farmacia a la que se hace referencia en el párrafo anterior.

De la tabla 21 se deducen varias implicaciones para la determinación de la población de oficinas de farmacia a la que se les puede considerar unidad de gestión y, consecuentemente unidad observacional a los efectos de esta investigación. A partir de la misma, se ha determinado (en base a la opinión de profesional del panel de expertos y de la empresa de estudios de mercado que ha colaborado en el proyecto)

que solo las farmacias cuya facturación y el nivel de ventas de productos de *Consumer Healthcare* alcanzan el nivel del decil 5, son las que tienen suficiente experiencia sobre relaciones y colaboración con fabricantes de la categoría de productos de Cuidado Personal, Higiene y Belleza como para poder ser considerada una opinión a los efectos de determinar un nivel de colaboración determinado.

Tabla 21: Facturación en euros por deciles de las oficinas de farmacia en España

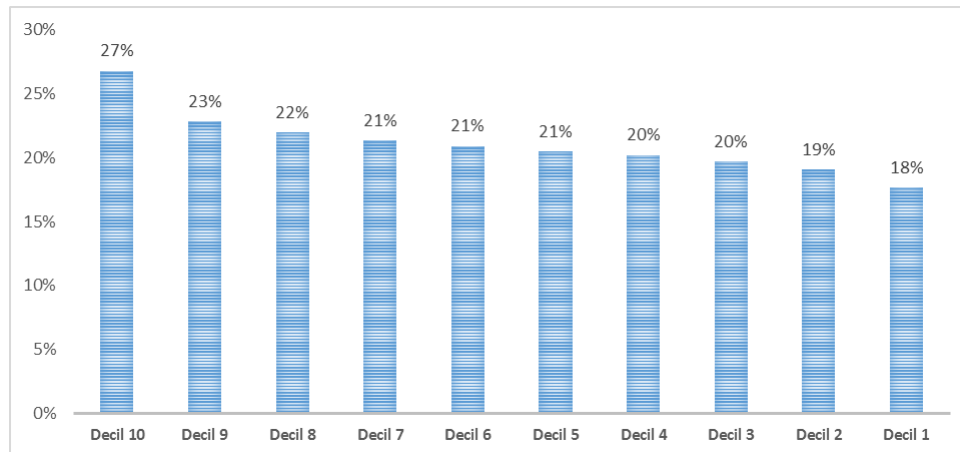
Decil IMS	Facturación media Consumer Healthcare	Facturación media Prescripción	Facturación Media Total
Decil 10	460.191	1.256.212	1.716.403
Decil 9	261.827	885.091	1.146.918
Decil 8	213.829	759.478	973.307
Decil 7	183.643	675.559	859.202
Decil 6	159.494	602.537	762.031
Decil 5	138.382	536.041	674.423
Decil 4	118.143	465.973	584.116
Decil 3	96.462	392.480	488.942
Decil 2	71.339	302.337	373.676
Decil 1	35.791	166.812	202.603

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IMS Healthcare (abril 2015)

Como se refleja en la figura 48, existe una correlación entre el decil que tiene una oficina de farmacia por niveles de facturación y el porcentaje de ventas de *Consumer Healthcare*, asimilable a la venta libre (aquella que no es de medicamentos de prescripción), dentro de la cual encaja el mercado que esta tesis ha elegido para la contrastación empírica del modelo que propone.

Un porcentaje de ventas de productos de *Consumer Healthcare* inferior al 20% que supone al año unas ventas a precio de venta público de esta categoría de productos de 120.000 euros, no exige una relación directa con un fabricante y por tanto no exige un nivel de colaboración de suficiente entidad que pueda dar lugar a una evaluación basada en la experiencia.

Figura 48. Porcentajes de venta de la categoría de productos de Consumer Healthcare por decil IMS Healthcare



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IMS Healthcare (abril 2015)

Por tanto, de las 21.937 farmacias censadas por el Consejo General de Colegios Oficiales Farmacéuticos (CGCOF), se toma como población los deciles 5 a 10 (ambos inclusive) que supone una población de 13.162 farmacias que totalizan el 81% del total del mercado de venta libre en el canal de oficinas de farmacia, como se puede observar en la tabla 22.

El trabajo de campo realizado para obtener los datos relativos al canal de oficinas de farmacia ha contado con la colaboración de la empresa Quintiles IMS Health, S.A., reputada empresa de investigación de mercados en el sector farmacéutico, a través de la cual se ha enviando el cuestionario vía email a 6.862 oficinas de farmacia de su panel para los deciles seleccionados, lo cual supone un 52% de la población-objetivo identificada para esta tesis.

Este envío al panel de farmacias de Quintiles IMS Health ha sido realizado por los medios habituales utilizado por esta empresa a través de su plataforma de comunicación con el citado panel de oficinas de farmacia y en cumplimiento de las exigencias de privacidad y protección de datos que la citada empresa colaboradora satisface.

Tabla 22. Porcentaje de cobertura de ventas de Consumer Healthcare por decil.

Decil IMS	Deciles Consumer Healthcare		Deciles IMS Rx	
	% de farmacias	% de facturación	% de farmacias	% de facturación
	0%	0%	0%	0%
Decil 10	10%	26%	10%	21%
Decil 9	20%	42%	20%	35%
Decil 8	30%	54%	30%	48%
Decil 7	40%	64%	40%	59%
Decil 6	50%	74%	50%	69%
Decil 5	60%	81%	60%	78%
Decil 4	70%	88%	70%	86%
Decil 3	80%	94%	80%	92%
Decil 2	90%	98%	90%	97%
Decil 1	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IMS Healthcare (abril 2015)

- (2) Atendiendo al último estudio disponible de Alimarket (julio 2015) sobre el canal especialista de perfumería y cosmética, con datos de cierre de junio de 2015, el número de operadores en este canal se reúnen en 48 grupos o unidades de gestión (2.496 puntos de venta). El trabajo de campo se ha realizado a través de emails personalizados a personal directivo de las empresas que forman parte de este canal durante el mes de septiembre 2016, adjuntando al mismo un enlace a la encuesta. El número de respuestas recibidas fue de 12 con un nivel de cobertura sobre la población en puntos de venta de un 39%, sin que se haya tenido que desechar ninguna por valores perdidos.
- (3) Atendiendo al último informe disponible de Alimarket (mayo 2016) sobre el canal de gran consumo, con datos de cierre de 31 de diciembre de 2015 sobre hipermercados y supermercados españoles, el número de operadores en este canal se reúnen en 53 grupos o unidades de gestión (21.162 puntos de venta de supermercado y 475 de hipermercado). El trabajo de campo se realizó por el doctorando enviándose el cuestionario vía email adjuntando un enlace a la encuesta a personal directivo de las empresas que forman parte del canal. Las encuestas se remiten a lo largo del mes de julio 2016 a personal directivo de 33 grupos (un 62%), en dos oleadas, obteniendo un total de 17 respuestas válidas, sin que haya habido que desechar ninguna, que

suponen un 52% sobre el número de correos enviados y un 32% sobre el total del universo, medido por los grupos identificados por el informe de Alimarket. En términos de puntos de venta las respuestas obtenidas suponen un 39% de los puntos de venta del formato supermercados y un 43% de los puntos de venta del formato hipermercado.

La forma de administración de la encuesta para los tres colectivos o estratos ha sido el correo electrónico, que contenía un enlace al cuestionario como formulario web. Autores como Díaz de Rada (2011) reconocen el auge que las encuestas por internet han alcanzado a lo largo de presente siglo XXI, como consecuencia de la rapidez y economía que su uso significa para la investigación, frente a limitaciones como la menor tasa de respuesta que este método supone. El informe Visión global del mercado de la investigación (ESOMAR, 2009) ya reconocía el liderazgo de la investigación online (con un 20% de cuota) frente a otros métodos cuantitativos como el teléfono (19%), digital automatizado (17%), la entrevista personal (12%) y el postal (4%). Más allá de esta cifra, Brüggem, Wetzels y de Ruyter (2011), a partir del dato suministrado por Inside Research, apuntan a que, ya en 2008, el 43% de la investigación de mercados se llevó a cabo de forma online.

Junto con la limitación que supone la menor tasa de respuesta de las encuestas realizadas por Internet -frente a los niveles de respuestas obtenidos por métodos más tradicionales como la encuesta por correo postal o la telefónica asistida por ordenador (CATI)- numerosos autores aluden también a la reconocida tasa de abandono, lo que De Marchis (2012) denomina la mortalidad experimental, limitaciones que ponen en riesgo la validez y representatividad de la muestra.

Debido al perfil de las poblaciones o colectivos a los que va dirigida la encuesta, no cabe identificar una limitación debida a la menor cobertura que el acceso a Internet pueda significar, ya que todos los establecimientos de los canales considerados a los que se ha enviado la encuesta cuentan con el equipo y los recursos humanos suficiente para responder la misma.

La menor tasa de respuesta de las encuestas online, han sido documentadas en diversos trabajos, que arrojan como cuantificación de la misma, cifras entre el 7 y el 17% de tasa de respuesta.

Tabla 23. Tasas de respuesta de encuestas online

Autor (es)	Características	Tasa de respuesta
Bech y Bo Kistensen (2009)	<ul style="list-style-type: none">• Dinamarca• Edades > 50 años	16,9%
Brüggen, Wetzels y de Ruyter (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Holanda	9%
Dommeyer y Moriarty (2000)	<ul style="list-style-type: none">• USA• Embedded vs Attached	8%
Tse (1998)	<ul style="list-style-type: none">• Hong Kong	7%

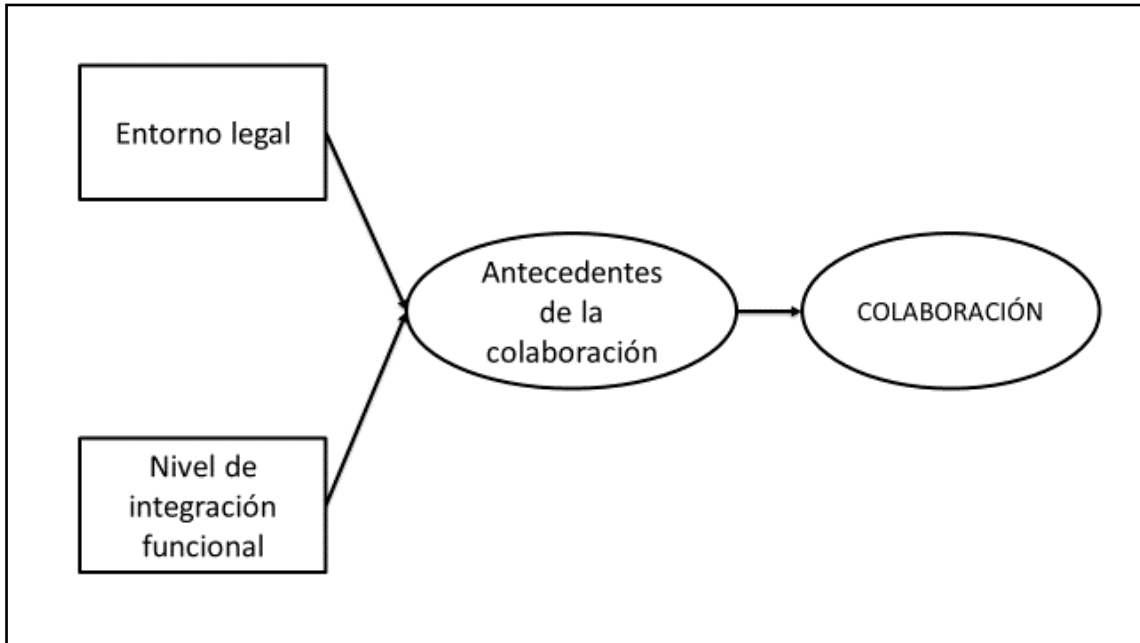
Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de recabar la máxima participación posible en los colectivos referenciados, la encuesta iba precedida por una carta de presentación en la que se explicaba la finalidad de la investigación, enfatizando su carácter académico y la importancia de la misma para promover el conocimiento sobre la colaboración entre las partes intervinientes en los canales de distribución y se ofrecía como compensación a los participantes recibir in informe ejecutivo sintetizando el resultado de la encuesta.

5.3 Cuestionario y variables del modelo

El modelo que propone esta tesis, tras la revisión de la literatura correspondiente y tal como se explicita en el capítulo 4, parte de la identificación de una serie de constructos y variables antecedentes de la colaboración ya estudiados por la literatura académica: las capacidades de las partes y, particularmente, del distribuidor; la confianza; el compromiso y su conducta oportunista. También introduce el entorno legal y el nivel de integración como variables influyentes en los los antecedentes de la colaboración identificados (Figura 47).

Figura 49. Modelo básico propuesto



Fuente: Elaboración propia

NOTA: En esta figura ya se ha utilizado la forma de representar las variables en la metodología SEM. Las variables no observables de manera directa o constructos se representan mediante un círculo mientras que las variables observables son representadas mediante un rectángulo.

Las variables entorno legal y nivel de integración funcional se pueden definir como sigue. El entorno legal se caracteriza como restrictivo, de acuerdo con el informe de la CNMC (2015) sobre el mercado de distribución minorista de medicamentos en España, si existen limitaciones sobre la libertad de establecimiento, la libertad de acceso a la propiedad y la libertad de promoción del establecimiento entre otras. Por su parte, el nivel de integración viene determinado por la existencia de acuerdos legalmente formalizados entre las partes que intervienen en el canal pudiendo ser vertical u horizontal.

El concepto de los antecedentes de la colaboración recoge, según la literatura, los constructos: capacidades de las partes, confianza, compromiso y conductas oportunistas.

A partir de este modelo y tras la revisión de la literatura sobre los ítems que componen cada uno de sus constructos, se elaboró el primer cuestionario. En la tabla 24 se muestran los autores de referencia para cada constructo.

Tabla 24. Constructos y escalas de medida tomadas de la literatura precedente

Constructo	Escala / Medida	Autor
Entorno	Restricciones legales	Elaboración propia
Organización	Nivel de integración funcional	Elaboración propia
Capacidades del distribuidor	Conocimiento del producto Recursos Flexibilidad Actividades de valor añadido	Celly y Frazier (1996) Celly y Frazier (1996) Heide (1994) Corsten y Kumar (2005)
Confianza	Confianza	Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)
Compromiso	Compromiso	Ganesan (1994) Morgan y Hunt (1994)
Conducta Oportunista	Conducta oportunista	Morgan y Hunt (1994)
Colaboración	Colaboración	Oubiña (2000)

Fuente: Elaboración propia

Este primer cuestionario se sometió a la revisión de un panel de expertos de carácter académico y profesional con los siguientes objetivos:

- Asegurar el rigor académico de la encuesta.
- Evaluar la comprensión del cuestionario por parte de la audiencia objetivo
- Garantizar la facilidad de acceso y cumplimentación de la encuesta por medios digitales auto administrados.

El panel de expertos se componía de 12 personas con los siguientes perfiles:

- Cuatro titulares de oficina de farmacia, propietarios y gerentes de las mismas, detallistas en un mercado de distribución comercial de productos de venta libre en las farmacias. Las farmacias tienen su oficina en Zamora, Málaga, Gijón (Asturias) y Sevilla.

- Dos ejecutivos de empresas fabricantes suministradoras de productos de venta libre en las farmacias (Johnson & Johnson y Procter & Gamble), en el canal de Perfumería y Cosmética y en el canal de consumo masivo. Uno de ellos es Director de Marketing a Profesionales y el otro ocupa la posición de Customer Team Logistic Leader.
- Dos ejecutivos de empresa fabricantes suministradora de productos de venta libre en las farmacias (Novartis-Sandoz y Nutricia). Uno de ellos es el Director de ventas canal de farmacias y el otros es Director General de la empresa.
- Un ejecutivo de empresa de distribución del canal de consumo masivo (Grupo IFA).
- Un ejecutivo de empresa de distribución del canal especialista/selectivo de Perfumería y Cosmética (Bodybell). Es el Director de la sección de parafarmacia.
- Un ejecutivo de empresa de distribución mayorista del canal farmacéutico (Cofares).
- Un profesor universitario doctor experto en *retail*.

Con el *feedback* recibido se redactó un segundo cuestionario que se alojó en la plataforma de encuestas SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), para someter el cuestionario pre-testado al mismo panel de expertos, incorporando las adaptaciones del mismo para cada canal de distribución objeto de la investigación. La forma de administración se realizó través de un correo electrónico que incluía el enlace de acceso a la encuesta reproduciendo las condiciones reales de recepción y cumplimentación de la misma.

El cuestionario definitivo (ver anexos) quedó configurado de la siguiente manera: Una parte principal homogénea y común a los tres canales de distribución objeto de la investigación, formado por las dimensiones necesarias para la medición de los constructos: nivel de integración, capacidades del distribuidor, confianza, compromiso, conducta oportunista y colaboración y una parte específica para cada canal relativa a los datos de segmentación y nivel de integración de las funciones relativas a la distribución

de la categoría de producto objeto de esta investigación, Cuidado e Higiene Personal y Belleza, categoría compartida por los tres canales estudiados.

A continuación, se muestran las dimensiones empleadas para la construcción de cada uno de los constructos del modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

A.- Las capacidades del distribuidor

A partir de los ítems ya utilizados por Heide (1994), Celly y Frazier (1996) y Corsten y Kumar (2005) se elaboran los siguientes indicadores para este constructo:

Tabla 25. Indicadores del constructo Capacidades del distribuidor

Variable	Descripción	Escala
CapP5a	Nivel de familiaridad y conocimiento sobre la categoría de productos	Likert 1-7
CapP6b	Personal empleado para atender a los fabricantes y mayoristas que suministren productos	Likert 1-7
CapP6d	Recursos aplicados en inversiones específicas en las relaciones con fabricantes y/o mayoristas que suministren productos	Likert 1-7
CapP6e	Recursos invertidos en promocionar el establecimiento y atraer tráfico de consumidores al mismo (respecto de las categorías objeto del presente proyecto)	Likert 1-7
CapP7	La flexibilidad de las partes ante solicitudes de cambio por las otras caracteriza las relaciones entre los agentes que participan en el canal	Likert 1-7
CapP9a	Ejecución de estrategias de gestión de categorías	Likert 1-7
CapP9d	Ejecución de estrategias de gestión de precios	Likert 1-7
CapP9e	Ejecución de estrategias de gestión promocional	Likert 1-7
CapP9f	Participación en el lanzamiento de nuevos productos	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

B.- La confianza

Para la elaboración de los indicadores para medir este constructo se toma como base los ítems ya utilizados en las aportaciones de Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) sobre la confianza:

Tabla 26: Indicadores del constructo Confianza

Variable	Descripción	Escala
ConfP10a	Incluso cuando el suministrador (fabricante o mayorista) de esta categoría de productos nos da una explicación improbable, confiamos en que dice la verdad	Likert 1-7
ConfP10b	Cuando el suministrador de esta categoría de productos (fabricante o mayorista) nos da consejo sobre las operaciones de nuestro negocio, sabemos que nos está participando de su mejor juicio	Likert 1-7
CapP8a	El distribuidor tiene reputación en el canal de ser honesto	Likert 1-7
ConfP10e	Cuando se toman importantes decisiones, el suministrador (fabricante o mayorista) de esta categoría de productos se preocupa de la prosperidad del establecimiento.	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

C.- La percepción del distribuidor sobre la conducta oportunista del fabricante o proveedor-

En base a los ítems utilizados por Morgan y Hunt (1994) sobre la conducta oportunista observada por las partes que intervienen en los canales de distribución comercial como antecedente de la confianza, se desarrollan la siguiente relación de indicadores:

Tabla 27. Indicadores del constructo percepción del distribuidor de la conducta oportunista del fabricante o proveedor

Variable	Descripción	Escala
OportP13a	Para cumplir sus propios objetivos... ..mi proveedor altera los hechos ligeramente	Likert 1-7
OportP13b	Para cumplir sus propios objetivos... .. mi proveedor se reserva información que podría ser valiosa	Likert 1-7
OportP13c	Para cumplir sus propios objetivos... .. mi proveedor promete hacer cosas que no llega a hacerlas realmente	Likert 1-7
Concurrencia	Concurrencia sobre la media de todas las variables del modelo de medida	0-1

Fuente: Elaboración propia

D.- El compromiso

En base a los ítems utilizados por Ganesan (1994) y Morgan y Hunt (1994) se han desarrollado los indicadores para medir el constructo compromiso:

Tabla 28. Indicadores del constructo Compromiso

Variable	Descripción	Autor
CompP11a	Esperamos que la relación con el suministrador (fabricante o mayorista) de esta categoría de productos permanezca en el tiempo	Likert 1-7
CompP11b	Estamos deseando poner más esfuerzos e inversión en construir nuestro negocio con la línea de productos del suministrador (fabricante o mayorista) de esta categoría de productos	Likert 1-7
CompP11c	En el futuro, trabajaremos para vincular nuestra farmacia con el fabricante o mayorista en la mente del consumidor cliente	Likert 1-7
ConfP10d	Aunque las circunstancias cambien, creemos que el suministrador de esta categoría de productos (fabricante o mayorista) está preparado y con voluntad de ofrecernos asistencia y soporte	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

E.- La colaboración

Tomando como base los ítems desarrollados por Oubiña (2000) para medir el constructo de la colaboración, se han tomado los siguientes indicadores para la medida del citado constructo:

Tabla 29. Indicadores del constructo Colaboración

Variable	Descripción	Autor
ColabP14b	Grado de colaboración en promociones	Likert 1-7
ColabP14c	Grado de colaboración en control de calidad del producto	Likert 1-7
ColabP14d	Grado de colaboración en la política de nuevos productos	Likert 1-7
ColabP14h	Grado de colaboración en EDI e intercambio de datos	Likert 1-7
ColabP14j	Grado de colaboración en la oferta de servicios al consumidor	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

Se adopta para todos los indicadores una métrica resultado de una escala homogénea de Likert con un mínimo valor de 1 y un máximo valor de 7, de forma coherente con los trabajos previos relevantes.

El modelo de ecuaciones estructurales se completa en base a dos variables exógenas (entorno legal y nivel de integración) cuya descripción y escala se detalla a continuación:

F.- Variables

Las variables exógenas tomadas para medir la influencia del carácter restrictivo del entorno legal y el nivel de integración funcional del canal se detallan a continuación:

Tabla 30. Variables externas del modelo

Variable	Descripción	Escala
LegalD1	Si el entorno legal del canal del establecimiento es restrictivo respecto de la libertad de establecimiento, propiedad o promoción del establecimiento	1.- Sin restricciones 2.- Con restricciones
IntP4	Indique el grado de integración (en base al número de funciones delegadas) del grupo y/o cooperativa al que pertenece.	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

La tabla 31 contiene los principales estadísticos de las variables observadas. En lo que se refiere a la asimetría, valores por encima de 13.001 indicarían asimetría extrema mientras que en el caso de curtosis, valores entre 18.001 y 120.001 corroborarían situaciones de curtosis extrema y un serio problema de normalidad. Valores por encima de 120 I indicarían un serio problema de normalidad. Ninguno de los resultados de las variables presentadas se encuentra en esos intervalos.

En lo que se refiere al requisito de normalidad multivariante AMOS solo permite contrastar la curtosis multivariante y no la asimetría, debido al mayor efecto en la validez de los resultados. El resultado nos hace necesario trabajar de manera asintótica dado el tamaño muestral y utilizar la máxima-verosimilitud para la estimación de los resultados.

Tabla 31. Estadística descriptiva de las variables observadas

CONSTRUCTO	N	Media	Desv. Típica	Asimetría		Curtosis	
				Coef.	Error tip.	Coef.	Error tip.
CAPACIDADES DEL DISTRIBUIDOR							
Conocimiento del producto	272	5,36	1,063	-0,381	0,148	-0,370	0,294
Personal dedicado a compras y proveedores	272	5,11	1,439	-0,613	0,148	0,142	0,294
Recursos en inversiones específicas en la relación	272	4,78	1,326	-0,391	0,148	0,318	0,294
Recursos en promoción del establecimiento	272	3,66	1,776	0,000	0,148	-0,988	0,294
Flexibilidad	272	4,47	1,574	-0,213	0,148	-0,540	0,294
Ejecución de gestión de categorías	272	4,86	1,262	-0,371	0,148	0,082	0,294
Gestión de precios	272	5,15	1,311	-0,506	0,148	0,212	0,294
Gestión de promociones	272	5,11	1,325	-0,418	0,148	-0,575	0,294
Participa en lanzamiento de nuevos productos	272	4,92	1,379	-0,307	0,148	-0,613	0,294
CONFIANZA							
Reputación de honestas	272	5,93	1,121	-0,865	0,148	-0,070	0,294
Confianza en que el proveedor dice la verdad	272	4,66	1,487	-0,375	0,148	-0,409	0,294
Confianza en que el proveedor cumple sus promesas	272	4,64	1,431	-0,543	0,148	-0,203	0,294
Confianza en que el proveedor quiere nuestra prosperidad	272	3,64	1,601	0,097	0,148	-0,848	0,294
CONDUCTA OPORTUNISTA							
Oportunismo pues altero los hechos	272	2,21	1,541	1,460	0,148	1,419	0,294
Oportunismo pues me reservo información	272	2,35	1,612	1,295	0,148	0,768	0,294
Oportunismo pues no cumplo promesas	272	1,73	1,156	2,411	0,148	7,023	0,294
OportNew2	272	4,80	2,938	1,195	0,148	0,871	0,294
COMPROMISO							
Compromiso a lo largo del tiempo	272	6,11	0,997	-1,086	0,148	0,721	0,294
Compromiso en la intensidad de la relación	272	5,87	1,118	-1,309	0,148	2,790	0,294
Compromiso con la marca del fabricante	272	5,32	1,541	-0,926	0,148	0,454	0,294
Confianza en que el proveedor quiere nuestra prosperidad	272	3,64	1,601	0,097	0,148	-0,848	0,294
COLABORACION							
Colaboración en promociones	272	4,82	1,294	-0,214	0,148	-0,235	0,294
Colaboración en control de calidad	272	4,71	1,603	-0,553	0,148	-0,315	0,294
Colaboración en nuevos productos	272	5,18	1,310	-0,612	0,148	0,495	0,294
Colaboración en servicios a la farmacia	272	4,23	1,493	-0,121	0,148	-0,399	0,294
Colaboración en EDI	272	4,04	1,632	0,036	0,148	-0,595	0,294

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, ya que conocemos la escala de medición de cada una de las variables observadas, se puede confirmar que se cumple la exigencia del nivel de medida de las variables observables, puesto que a pesar de tratarse de variables de intervalo medidas

en una escala de 1 a 7, se tienen valores lo suficientemente amplios como para poder tratarlos como cuantitativas, y dado que el número de valores de cada una de estas variables es igual a 272, la probabilidad de que la distribución de datos se aproxime a la normalidad se incrementa considerablemente.

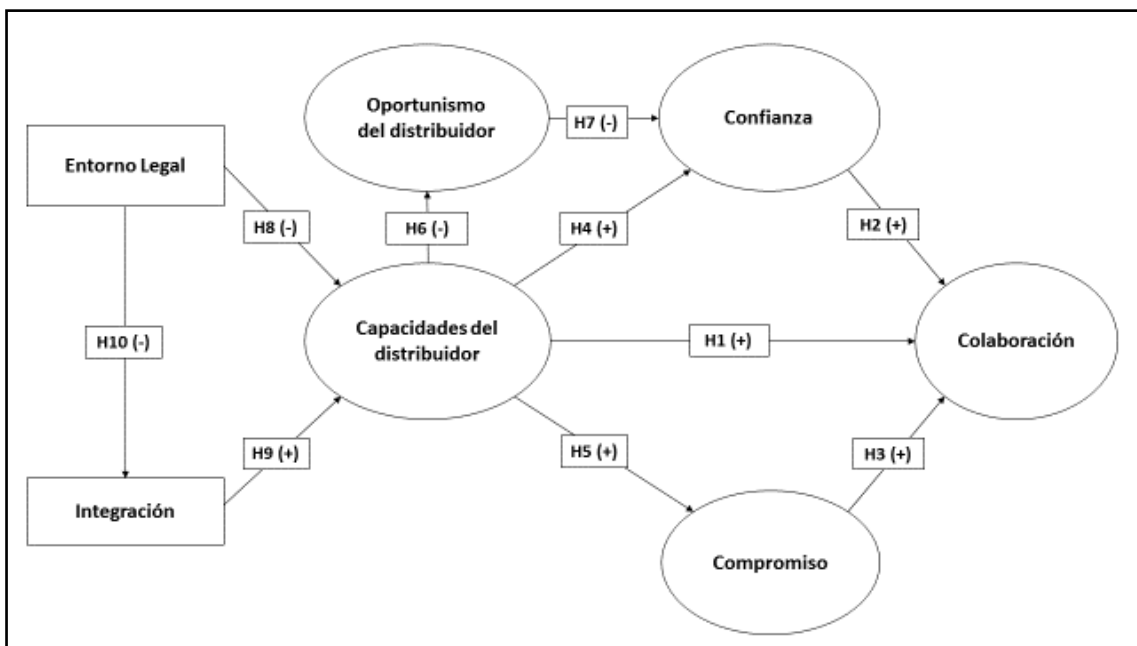
5.4 Modelo estructural

La generación del modelo estructural propuesto en esta tesis se articulará a partir de las cuatro etapas que Barrio y Luque (2000) distinguen para la estimación de sistemas de ecuaciones estructurales:

5.4.1. Especificación del modelo

A partir del marco teórico existente en la literatura se propone el modelo mostrado en la figura 48 a partir del que se definen las hipótesis que se pretenden contrastar en este trabajo.

Figura 50. Modelo final de las capacidades de las partes y la colaboración



Fuente: Elaboración propia

Dichas hipótesis son las siguientes:

- H1: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de colaboración de las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H2: La confianza se relaciona de manera directa y positiva con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H3: El compromiso se relaciona de manera directa y positiva con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H4: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de confianza de las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H5: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva con el nivel de compromiso de las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H6: Las capacidades de las partes se relacionan de manera directa y negativa con la conducta oportunista del distribuidor.
- H7: La conducta oportunista se relaciona de manera directa y negativa con la confianza entre las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H8: Existe una relación directa y negativa entre un entorno legal y las capacidades del distribuidor que interviene en un canal de distribución comercial.
- H9: Existe una relación directa y positiva entre el nivel de integración en un canal de distribución y las capacidades del distribuidor.
- H10: Existe una relación directa y negativa entre un entorno legal restrictivo y el nivel de integración de un canal de distribución comercial.
- H11: La relación entre capacidades del distribuidor y la confianza están mediadas de manera parcial a través de la conducta oportunista.
- H12: La relación entre capacidades del distribuidor y la colaboración están mediadas de manera parcial a través de constructos mediadores como son la confianza y el compromiso.

- H13: El modelo extendido que relaciona la capacidad del distribuidor y la colaboración en el canal de distribución a través del oportunismo del distribuidor, la confianza y el compromiso, aumenta la varianza explicada del modelo.

5.4.2. Identificación del modelo

En esta etapa el investigador debe analizar si la matriz de entrada de datos (matriz de covarianzas o de correlaciones) permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. Siendo condición necesaria la existencia de un mayor número de valores conocidos que parámetros a estimar. En el caso de este estudio el modelo está identificado y presenta 342 grados de libertad.

5.4.3. Estimación del modelo

El modelo ha sido estimado utilizando como software IBM® SPSS® Statistics, versión 21.0.0.0 e IBM® SPSS® Amos, versión 21.0.0.0.

El método utilizado es el Máxima verosimilitud.

5.4.4. Evaluación e interpretación del modelo

Tal y como se ha especificado en el epígrafe 5.1, previo a la evaluación del modelo, se va a realizar la validación da cada una de las escalas en términos de dimensionalidad, fiabilidad y validez.

5.4.4.1. Evaluación del modelo de medida

El análisis del modelo de medida consiste en examinar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y el constructo y adicionalmente la consistencia interna. Este estudio se muestra de manera detallada en las páginas siguientes, para cada uno de los cosntructos que subyacen en los modelos de medida.

a) Capacidades del distribuidor

Para comprobar la unidimensionalidad de los ítems que forman la escala propuesta para el constructo Capacidades del distribuidor se ha realizado un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) a través de un análisis de componentes principales. La tabla 32 muestra la extracción de un solo componente que explica una varianza del 44,4%.

Tabla 32. Análisis factorial confirmatorio del constructo de las capacidades del distribuidor

Matriz de componentes^a	
	Componente
	1
Conocimiento del producto	,644
Personal dedicado a compras y proveedores	,476
Recursos en inversiones específicas en la relación	,668
Recursos en promoción del establecimiento	,638
Flexibilidad	,536
Ejecución de gestión de categorías	,718
Gestión de precios	,733
Gestión de promociones	,797
Participa en lanzamiento de nuevos productos	,723

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de ajuste global utilizadas para verificar la validez de la dimensión se muestran en la tabla 33. Todos ellos son aceptables y nos permiten demostrar la unidimensionalidad de todas las dimensiones del constructo Capacidades del distribuidor.

Tabla 33. Medidas de ajuste global del constructo de las capacidades del distribuidor

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	2,9
GFI	0,94
AGFI	0,90
RMSA	0,08
SRMR	0,0504

Incremental	
NFI	0,895
NNFI	0,902
CFI	0,926

Fuente: Elaboración propia

En análisis de la dimensionalidad se ha completado con un análisis factorial. Los resultados (Tabla 35) muestran cómo todas las cargas superan o están muy próximas a 0,4 sugerido por Hair et al. (1999) y los errores de medida y los R² son aceptables, corroborando el cumplimiento de la unidimensionalidad.

Tabla 34. Análisis factorial de los ítems del constructo de las capacidades del distribuidor

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
CapP6e (Inv.Promo)	0,569	0,489	***
CapP6d (Inv.Espec.)	0,588	0,643	***
CapP6b (Empl.Comp.)	0,379	0,491	***
CapP7 (Flex)	0,459	0,435	***
CapP5a (Cono.Pto)	0,566	0,211	a
CapP9a (Gest.Cat.)	0,660	0,323	***
CapP9d (Gest.Prec.)	0,700	0,346	***
CapP9e (Gest.Promociones)	0,802	0,143	***
CapP9f (NvosPtos)	0,700	0,321	***

^a parámetro igual a 1 para fijar la escala de la variable latente; * p<0,1; ** p<0,05; *** p< 0,01

Fuente: Elaboración propia

Para medir la fiabilidad se emplearán dos instrumentos estadísticos: la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach. El resultado de la fiabilidad compuesta es de 0,8401 en el rango de ajuste aceptable por la literatura, superior a 0,7-0,8.

El resultado del estadístico alfa de Cronbach es igualmente aceptable: 0,831

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	9

Tabla 35. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de las capacidades del distribuidor

Análisis de Fiabilidad Compuesta			
Item	Puntuación factorial	Puntuación factorial²	error
Indicador 1	0,5690	0,3238	0,6762
Indicador 2	0,5880	0,3457	0,6543
Indicador 3	0,3790	0,1436	0,8564
Indicador 4	0,4590	0,2107	0,7893
Indicador 5	0,5660	0,3204	0,6796
Indicador 6	0,6600	0,4356	0,5644
Indicador 7	0,7000	0,4900	0,5100
Indicador 8	0,8020	0,6432	0,3568
Indicador 9	0,7000	0,4900	0,5100
Suma	5,4230	3,4030	5,5970

Promedio	0,3781
AVE	0,3781
raizAVE	0,6149
Fiabilidad compuesta	0,8401

Fuente: Elaboración propia

Ambos resultados permiten cumplir con la condición de fiabilidad.

Finalmente, en lo que se refiere al análisis de la validez: La validez de contenido se verifica al ser la escala del constructo ya existente y validada en la literatura. La validez de criterio se comprueba con el ajuste del modelo causal y las hipótesis planteadas. La validez convergente se verifica comprobando que las cargas factoriales son elevadas y la validez discriminante se evalúa a través de la matriz de correlaciones. Dado que todas son inferiores a 0,9 se puede dar por demostrada la validez discriminante.

Tabla 36. Correlaciones entre los ítems del constructo de las capacidades del distribuidor

Correlaciones									
	Conocimiento del producto	Personal dedicado a compras y proveedores	Recursos en inversiones específicas en la relación	Recursos en promoción del establec.	Flexibilidad	Ejecución de gestión de categorías	Gestión de precios	Gestión de promociones	Participa en lanzamiento de nuevos productos
Conocimiento del producto	1	.287**	.341**	.355**	.244**	.487**	.312**	.402**	.426**
Personal dedicado a compras y proveedores		1	.379**	.248**	.265**	.216**	.290**	.228**	.189**
Recursos en inversiones específicas en la relación			1	.402**	.263**	.378**	.455**	.429**	.353**
Recursos en promoción del establecimiento				1	.228**	.418**	.340**	.454**	.362**
Flexibilidad					1	.309**	.385**	.324**	.328**
Ejecución de gestión de categorías						1	.435**	.499**	.458**
Gestión de precios							1	.619**	.442**
Gestión de promociones								1	.631**
Participa en lanzamiento de nuevos productos									1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Todas las correlaciones son significativas al nivel de 0,01.

Ambos resultados permiten cumplir con la condición de fiabilidad.

b) La confianza

Para comprobar la unidimensionalidad de los ítems que forman la escala propuesta para el constructo Confianza se ha realizado un AFC a través de un análisis de componentes principales. La tabla 37 muestra la extracción de un solo componente que explica una varianza del 58,44%.

Tabla 37. Análisis factorial confirmatorio del constructo de la confianza

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
Reputación de honestas	,481
Confianza en que el proveedor dice la verdad	,870
Confianza en que el proveedor cumple sus promesas	,856
Confianza en que el proveedor quiere nuestra prosperidad	,775

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de ajuste global utilizadas para verificar la validez de la dimensión se muestran en la tabla 39. Todos ellos son aceptables y nos permiten demostrar la unidimensionalidad de todas las dimensiones del constructo Confianza.

Tabla 38. Medidas de ajuste global del constructo de la confianza

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	5,1*
GFI	0,98
AGFI	0,91
RMSA	0,09
SRMR	0,04
Incremental	
NFI	0,96
NNFI	0,92
CFI	0,97

▪ Aceptado por Bentler (1983)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la dimensionalidad se ha completado con un análisis factorial. Los resultados (tabla 40) muestran cómo todas las cargas superan o están muy próximas a 0,4 sugerido por Hair et al. (1999) y los errores de medida y los R² son aceptables, confirmando la dimensionalidad.

Tabla 39. Análisis factorial de los ítems del constructo de la confianza

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
ConfP10a (Verdad)	0,829	0,687	a
ConfP10e (Prosperidad)	0,791	0,626	***
ConfP10b (Promesas)	0,677	0,459	***
ConfP10a (Verdad)	0,351	0,123	***

a parámetro igual a 1 para fijar la escala de la variable latente; * p<0,1; ** p<0,05; *** p< 0,01

Fuente: Elaboración propia

Al hilo del análisis de la fiabilidad, se emplearán dos instrumentos: la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach.

El resultado de la fiabilidad compuesta es de 0,7691 en el rango de ajuste aceptable por la literatura, superior a 0,7-0,8.

Tabla 40. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de la confianza

Análisis de Fiabilidad Compuesta			
Item	Puntuación factorial	Puntuación factorial²	error
Indicador 1	0,8290	0,6872	0,3128
Indicador 2	0,7910	0,6257	0,3743
Indicador 3	0,6770	0,4583	0,5417
Indicador 4	0,3510	0,1232	0,8768
Suma	2,6480	1,8945	2,1055

Promedio	0,4736
AVE	0,4736
raizAVE	0,6882
Fiabilidad compuesta	0,7691

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el resultado del estadístico alfa de Cronbach es igualmente aceptable: 0,752, lo que corrobora la fiabilidad del instrumento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,752	4

En el caso del análisis de validez de nuevo se trata de una escala ya existente y validada, lo que permite predicar su validez de contenido. La validez de criterio se verificará al comprobar el ajuste del modelo causal y las hipótesis planteadas. Esta escala posee validez convergente ya que todas las cargas factoriales son elevadas. La validez discriminante se evalúa a través de la matriz de correlaciones. Dado que todas son inferiores a 0,9 se puede dar por demostrada la validez discriminante.

Tabla 41. Correlaciones entre los ítems del constructo de la confianza

Correlaciones				
	Reputación de honestas	Confianza en que el proveedor dice la verdad	Confianza en que el proveedor cumple sus promesas	Confianza en que el proveedor quiere nuestra prosperidad
Reputación de honestas	1	,334**	,293**	,122*
Confianza en que el proveedor dice la verdad		1	,645**	,565**
Confianza en que el proveedor cumple sus promesas			1	,553**
Confianza en que el proveedor quiere nuestra prosperidad				1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

c) La percepción del distribuidor sobre la conducta oportunista del fabricante

De nuevo se ha recurrido al AFC a través de un análisis de componentes principales para comprobar la unidimensionalidad de los ítems que forman la escala propuesta para el constructo Percepción sobre la conducta oportunista del proveedor. La tabla 42 muestra que se extrae un solo componente que explica una varianza del 63,04%.

Tabla 42. Análisis factorial confirmatorio del constructo de la conducta oportunista del fabricante

Matriz de componentes	
	Componente
	1
Oportunismo pues el fabricante altera los hechos	,925
Oportunismo pues el fabricante se reserva información	,923
Oportunismo pues el fabricante no cumple promesas	,837
OportNew 1	,334

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de ajuste global utilizadas para verificar la validez de la dimensión se muestran en la tabla 44. Todos ellos son aceptables y nos permiten demostrar la unidimensionalidad de todas las dimensiones del constructo Percepción sobre la conducta oportunista del proveedor.

Tabla 43. Medidas de ajuste global del constructo de la conducta oportunista del fabricante

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	1,4
GFI	0,99
AGFI	0,95
RMSA	0,08
SRMR	0,018
Incremental	
NFI	0,995
NNFI	0,995
CFI	0,998

Fuente: Elaboración propia

En análisis de la dimensionalidad se ha completado con un análisis factorial. Los resultados (tabla 45) muestran cómo todas las cargas superan o están muy próximas a 0,4 sugerido por Hair et al. (1999) y los errores de medida y los R² son aceptables.

Tabla 44. Análisis factorial de los ítems del constructo de la conducta oportunista del fabricante

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
OportP13a (Altera Hechos)	0,915	0,837	a
OportP13c (Incumple)	0,906	0,821	***
OportP13b (Se reserva info)	0,736	0,541	***
OportNew1 (Sintético)	0,242	0,059	***

^a parámetro igual a 1 para fijar la escala de la variable latente; * p<0,1; ** p<0,05; *** p< 0,01

Fuente: Elaboración propia

La medida de la fiabilidad se realizará con dos instrumentos: La fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach. El resultado de la fiabilidad compuesta es de 0,8181 en el rango de ajuste aceptable por la literatura, superior a 0,7-0,8.

Tabla 45. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de la conducta oportunista del fabricante

Análisis de Fiabilidad Compuesta			
Item	Puntuación factorial	Puntuación factorial²	error
Indicador 1	0,9150	0,8372	0,1628
Indicador 2	0,9060	0,8208	0,1792
Indicador 3	0,7360	0,5417	0,4583
Indicador 4	0,2420	0,0586	0,9414
Suma	2,7990	2,2583	1,7417

Promedio	0,5646
AVE	0,5646
raizAVE	0,7514
Fiabilidad compuesta	0,8181

Fuente: Elaboración propia

El resultado del estadístico alfa de Cronbach es igualmente aceptable: 0,802, lo que, junto con el valor de la tabla de fiabilidad compuesta indica la fiabilidad del instrumento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	4

En lo que se refiere al análisis de la validez: Por ser una escala ya existente y validada podemos afirmar que goza de validez de contenido. La validez de criterio se verificará al comprobar el ajuste del modelo causal y las hipótesis planteadas. En lo referente a la validez convergente se puede observar que todas las cargas factoriales son elevadas. Finalmente, para la validez discriminante se verifica que todas las correlaciones son inferiores a 0,9.

Tabla 46. Correlaciones entre los ítems del constructo de la conducta oportunista del fabricante

Correlaciones				
	Oportunismo pues el fabricante altera los hechos	Oportunismo pues el fabricante se reserva información	Oportunismo pues el fabricante no cumple promesas	OportNew1
Oportunismo pues el fabricante altera los hechos	1	,828**	,675**	,234**
Oportunismo pues el fabricante se reserva información		1	,669**	,233**
Oportunismo pues el fabricante no cumple promesas			1	,092
OportNew1				1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia*

d) El compromiso

La unidimensionalidad de los ítems se comprueba con un AFC a través de un análisis de componentes principales. Los resultados muestran un único componente que explica una varianza del 50,02%.

Tabla 47. Análisis factorial confirmatorio del constructo compromiso

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
Compromiso a lo largo del tiempo	,797
Compromiso en la intensidad de la relación	,749
Compromiso con la marca del fabricante	,715
Confianza en que el proveedor tiene capacidades	,541

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: *Elaboración propia*

Las medidas de ajuste global utilizadas para verificar la validez de la dimensión se muestran en la tabla 48. Todos ellos son aceptables y nos permiten demostrar la unidimensionalidad de todas las dimensiones del constructo Compromiso

Tabla 48. Medidas de ajuste global del constructo compromiso

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	1,24
GFI	0,99
AGFI	0,98
RMSA	0,03
SRMR	0,02
Incremental	
NFI	0,985
NNFI	0,991
CFI	0,997

Fuente: Elaboración propia

En análisis de la dimensionalidad se ha completado con un análisis factorial. Los resultados (tabal x) dejan patente de nuevo cómo todas las cargas superan o están muy próximas a 0,4 y los errores de medida y los R2 son aceptables.

Tabla 49. Análisis factorial de los ítems del constructo compromiso

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
CompP11a (Tiempo)	0,732	0,536	***
CompP11c (Vinculación)	0,562	0,406	a
CompP11b (Intenso)	0,637	0,315	***
ConfP10d (Confianza Capacidades)	0,377	0,142	***

^a parámetro igual a 1 para fijar la escala de la variable latente; * p<0,1; ** p<0,05; *** p< 0,01

Fuente: Elaboración propia

Para medir la fiabilidad se utiliza la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach. El resultado de la fiabilidad compuesta es de 0,672. El resultado está próximo al rango de ajuste aceptable por la literatura, que se cifra en 0,7-0,8 o superior.

Tabla 50. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo compromiso

Análisis de Fiabilidad Compuesta			
Item	Puntuación factorial	Puntuación factorial^2	error
Indicador 1	0,7320	0,5358	0,4642
Indicador 2	0,5620	0,3158	0,6842
Indicador 3	0,6370	0,4058	0,5942
Indicador 4	0,3770	0,1421	0,8579
Suma	2,3080	1,3996	2,6004

Promedio	0,3499
AVE	0,3499
raizAVE	0,5915
Fiabilidad compuesta	0,6720

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el resultado del estadístico alfa de Cronbach es aceptable: 0,629, lo que apunta a la fiabilidad de la escala.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,629	4

Finalmente, en el análisis de la validez: se trata de otra escala predefinida validada, de la que cabe presuponer validez de contenido. También se puede hablar de validez convergente ya que todas las cargas factoriales son elevadas.

Tabla 51. Correlaciones entre los ítems del constructo compromiso

Correlaciones				
	Compromiso a lo largo del tiempo	en la intensidad de la relación	Compromiso con la marca del fabricante	el proveedor tiene capacidades
Compromiso a lo largo del tiempo	1	,467**	,394**	,306**
Compromiso en la intensidad de la relación		1	,382**	,193**
Compromiso con la marca del fabricante			1	,213**
Confianza en que el proveedor tiene				1

** La correlación es significativa al nivel 0,01

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante la evaluamos a través de la matriz de correlaciones. Todas ellas inferiores a 0,9.

e) La colaboración

Para comprobar la unidimensionalidad de los ítems que forman la escala propuesta para el constructo Colaboración se ha realizado de nuevo un AFC a través de un análisis de componente principales. La tabla 52 muestra que se ha extraído un único componente que explica por sí solo una varianza del 62.48%.

Tabla 52. Análisis factorial confirmatorio del constructo colaboración

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
Colaboración en promociones	,808
Colaboración en control de calidad	,786
Colaboración en nuevos productos	,791
Colaboración en EDI	,751
Colaboración en servicios a los consumidores	,814

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de ajuste utilizadas para verificar la validez de la dimensión se muestran en la tabla 53. Todas ellas son aceptables y nos permiten demostrar la unidimensionalidad de todas las dimensiones del constructo colaboración.

Tabla 53. Medidas de ajuste global del constructo compromiso

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	2,66
GFI	0,98
AGFI	0,94
RMSA	0,078
SRMR	0,03
Incremental	
NFI	0,975
NNFI	0,968
CFI	0,984

Fuente: Elaboración propia

El análisis de dimensionalidad se ha completado con un análisis factorial. Los resultados (tabla 55) muestran como todas las cargas superan o están muy próximas a 0,4 sugerido por Hair et al. (1999) y los errores de medida y los R² son aceptables.

Tabla 54. Análisis factorial de los ítems del constructo colaboración

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
ColabP14b (Promo)	0,756	0,571	a
ColabP14c (Calidad)	0,720	0,518	***
ColabP14d (NPD)	0,731	0,534	***
ColabP14h (EDI)	0,674	0,454	***
ColabP14j (Serv.Cons.)	0,763	0,581	***

^a parámetro igual a 1 para fijar la escala de la variable latente; * p<0,1; ** p<0,05; *** p< 0,01

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la fiabilidad, la fiabilidad compuesta es de 0,852, dentro del rango de ajuste aceptable por la literatura, superior a 0,7-0,8, corroborando la misma

Tabla 55. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo colaboración

Análisis de Fiabilidad Compuesta

Item	Puntuación factorial	Puntuación factorial ²	error
Indicador 1	0,7560	0,5715	0,4285
Indicador 2	0,7200	0,5184	0,4816
Indicador 3	0,7310	0,5344	0,4656
Indicador 4	0,6740	0,4543	0,5457
Indicador 5	0,7630	0,5822	0,4178
Suma	3,6440	2,6607	2,3393

Promedio	0,5321
AVE	0,5321
raizAVE	0,7295
Fiabilidad compuesta	0,8502

Fuente: Elaboración propia

El resultado del estadístico alfa de Cronbach es igualmente aceptable: 0,845.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	5

Finalmente, en lo que atañe a la validez de contenido, se presume ya que se trata de una escala extraída de la literatura precedente y validada. Las cargas factoriales son elevadas, apoyando la validez convergente. Lo mismo ocurre con la validez discriminante, para la que la matriz de correlaciones muestra valores inferiores a 0,9.

Tabla 56. Correlaciones entre los ítems del constructo colaboración

Correlaciones					
	Colaboración en promociones	Colaboración en control de calidad	Colaboración en nuevos productos	Colaboración en EDI	Colaboración en servicios a los consumidores
Colaboración en promociones	1	,538**	,551**	,511**	,582**
Colaboración en control de calidad		1	,588**	,472**	,511**
Colaboración en nuevos productos			1	,440**	,544**
Colaboración en EDI				1	,569**
Colaboración en servicios a los					1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Todos los modelos de medida reúnen suficientes indicadores sobre la bondad del ajuste, la fiabilidad y la validez de los modelos para proceder al análisis del modelo estructural.

Como síntesis del capítulo anteriormente desarrollado, se detalla a continuación un resumen de los estadísticos que miden la calidad de los modelos de medida que han sido diseñados como parte de un sistema de ecuaciones estructurales que conforman el modelo finalmente propuesto en esta tesis.

Tabla 57. Síntesis de los modelos de medida

	CONSTRUCTO				
Estadísticos de los Modelos de Medida	Capacidades	Confianza	Oportunismo	Compromiso	Colaboración
Nº de componentes principales	1	1	1	2	1
Varianza explicada	44,36	58,44	63,04	50,00	62,48
GFI	0,94	0,98	0,99	0,99	0,98
AGFI	0,90	0,91	0,95	0,98	0,94
RMSA	0,08	0,09	0,08	0,03	0,08
SRMR	0,05	0,04	0,02	0,02	0,03
NFI	0,90	0,96	0,995	0,985	0,98
NNFI	0,90	0,92	0,995	0,991	0,97
CFI	0,93	0,97	0,998	0,997	0,98
Chi cuadrado/grados de libertad	2,90	5,10	1,40	1,24	2,66
Alfa de Cronbach	0,83	0,75	0,80	0,60	0,85
Fiabilidad Compuesta	0,84	0,77	0,82	0,67	0,85
Cargas Factoriales Estandarizadas > 0,4	8 de 9	3 de 4	3 de 4	4 de 5	5 de 5
P = ***	9 de 9	4 de 4	4 de 4	3 de 4	5 de 5
Correlaciones al nivel 0,01	36 de 36	5 de 6	5 de 6	8 de 10	10 de 10
Correlaciones al nivel 0,05		1 de 6			
Correlaciones no significativas			1 de 6	2 de 10	

Fuente: Elaboración propia

5.4.4.2. Evaluación del ajuste global del modelo

Para evaluar las hipótesis planteadas se analizará en primer lugar el ajuste del modelo global que recoge todas las relaciones propuestas en el modelo teórico. El análisis de ajuste global se aproxima a los niveles mínimos exigidos de ajuste según se muestra en la tabla 59.

Tabla 58. Ajuste del modelo estructural

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	1,85
GFI	0,86
AGFI	0,83
RMSA	0,05
SRMR	0,06
Incremental	
NFI	0,82
NNFI	0,91
CFI	0,91

Fuente: Elaboración propia

5.4.4.3. Evaluación del modelo estructural

Una vez validada la bondad del ajuste global, la evaluación del modelo estructural muestra que todas las hipótesis sobre la relación directa de los constructos resultan aceptadas. El grado de significación para todas y cada una de las hipótesis, medido a través del estadístico P, son significativos. Los parámetros estandarizados y los niveles de significación de los valores estimados para cada una de las hipótesis, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 59. Parámetros estandarizados y niveles de significación del modelo estructural

Hipótesis	Variable/ Constructo	<---	Variable/ Constructo	Estimate	Parámetro estandarizado	P
H1	COLABORACION	<---	CAPACIDADES	0,613	0,375	***
H2	COLABORACION	<---	CONFIANZA	0,189	0,221	**
H3	COLABORACION	<---	COMPROMISO	0,143	0,128	*
H4	CONFIANZA	<---	CAPACIDADES	0,876	0,460	***
H5	COMPROMISO	<---	CAPACIDADES	0,496	0,339	***
H6	OPORTUNISMO	<---	CAPACIDADES	-0,608	-0,226	**
H7	CONFIANZA	<---	OPORTUNISMO	-0,145	-0,204	***
H8	CAPACIDADES	<---	Entorno legal	-0,302	-0,156	**
H9	CAPACIDADES	<---	Integración	0,060	0,207	***
H10	Integración	<---	Entorno legal	-1,351	-0,204	***

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,1

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, las hipótesis deben ser aceptadas de acuerdo a la siguiente redacción:

- H1: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,375) con el nivel de colaboración de las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa (p<0,001).
- H2: La confianza se relaciona de manera directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,221) con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa (p < 0,01).

- H3: El compromiso se relaciona de manera directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,128) con la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa ($p < 0,1$).
- H4: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,460) con el nivel de confianza de las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa ($p < 0,001$).
- H5: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,339) con el nivel de compromiso de las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa ($p < 0,001$).
- H6: Las capacidades del distribuidor se relacionan de manera directa y negativa (parámetro estandarizado = -0,226) con la conducta oportunista del distribuidor de manera significativa ($p < 0,01$).
- H7: La conducta oportunista se relaciona de manera directa y negativa (parámetro estandarizado = -0,204) con la confianza entre las partes que intervienen en el canal de distribución de manera significativa ($p < 0,001$).
- H8: Existe una relación directa y negativa (parámetro estandarizado = -0,156) entre un entorno legal y las capacidades del distribuidor que interviene en un canal de distribución comercial de manera significativa ($p < 0,01$).
- H9: Existe una relación directa y positiva (parámetro estandarizado = +0,207) entre el nivel de integración en un canal de distribución y las capacidades del distribuidor de manera significativa ($p < 0,001$).
- H10: Existe una relación directa y negativa (parámetro estandarizado = -0,204) entre un entorno legal restrictivo y el nivel de integración de un canal de distribución comercial de manera significativa ($p < 0,001$).

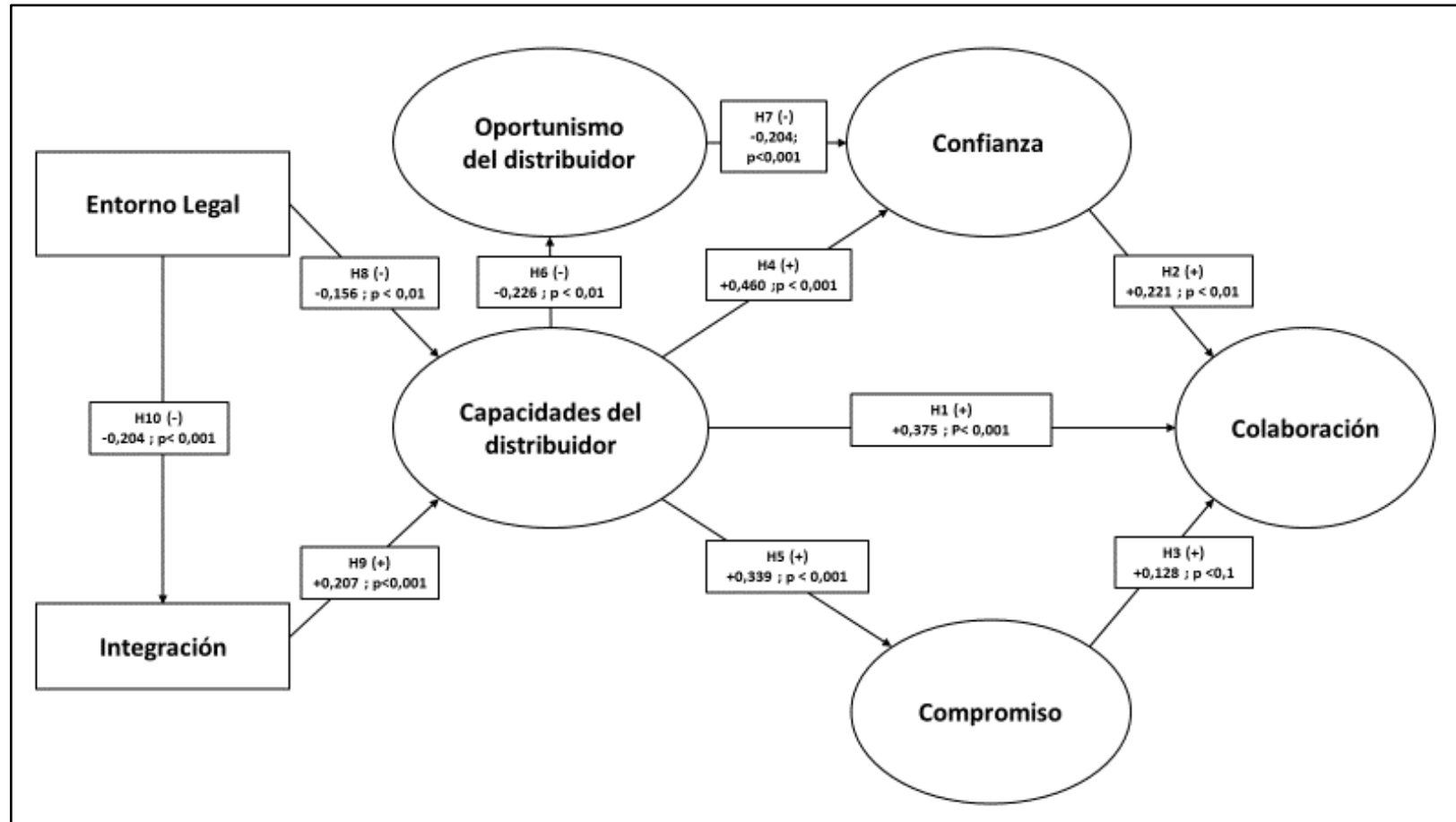
En consecuencia, se puede afirmar que un entorno restrictivo legal (en cuanto a la libertad de establecimiento, libertad de acceso a la propiedad y libertad de promoción) influencia de forma negativa el nivel de integración funcional entre las partes (H10) y a las capacidades (H8) del distribuidor (en cuanto conocimiento y familiaridad con el producto, recursos, flexibilidad y prácticas de valor añadido).

El resultado del modelo confirma las aportaciones establecidas como antecedentes en la literatura por Celly y Frazier (1996) y Corsten y Kumar (2005) en el sentido de la influencia de las capacidades del distribuidor sobre el nivel de colaboración (H1).

Igualmente, el modelo presentado en esta investigación confirma la influencia identificada por Morgan y Hunt (1994) de la confianza (H2) y el compromiso (H3) sobre la colaboración. Se ha de señalar que el nivel de significación en cuanto a la confianza ($p < 0,01$) es superior en cuanto al compromiso, caso en el que el nivel de significación es $p < 0,1$. Las hipótesis planteadas en este modelo en cuanto a las relaciones entre la conducta oportunista y la confianza (H7) confirman las contribuciones al respecto realizada por los citados Morgan y Hunt (1994).

Finalmente, el modelo confirma las hipótesis que se planteaban como complementarias a los dos modelos sobre la colaboración que han gozado de un mayor predicamento en la literatura de las relaciones en los canales de distribución, los de Celly y Frazier (1996) y Corsten y Kumar (2005). El planteamiento de estas nuevas hipótesis respondía al objetivo último de la tesis de generar un modelo extendido e integrador incorporando nuevas relaciones con otras realidades no incorporadas hasta el momento. En este sentido, se corroboran las hipótesis que relacionan las capacidades de las partes (presentes en Celly y Frazier, 1996 y en Corsten y Kumar, 2005) con los constructos sobre la conducta oportunista del distribuidor (H6), la confianza (H4) y el compromiso (H5), estudiados por Morgan y Hunt (1994).

Figura 51. Modelo estructural parametrizado



$\chi^2/gf=1,85$; GFI=0,86; AGFI= 0,83; RMSEA=0,056; SRMR= 0,06; NFI=0,82; NNFI=0,91; CFI= 0,91

Fuente: Elaboración propia

Para analizar las hipótesis relativas a las relaciones directas e indirectas de los constructos se compararán los resultados de un modelo sin mediación.

- H11: La relación entre capacidades del distribuidor y la confianza están mediadas de manera parcial a través de la conducta oportunista.

Tabla 60. Efectos directos e indirectos entre capacidades y confianza

			Efectos estandarizados		
			Total	Directos	p
CAPACIDADES	--->	CONFIANZA	0,469	0,469	***
CAPACIDADES	--->	OPORTUNISMO	-0,226	-0,226	**
OPORTUNISMO	--->	CONFIANZA	-0,204	-0,204	***
CAPACIDADES	--->	CONFIANZA	0,506	0,460	***

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,1

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis resulta probada al mantenerse la significación de las relaciones entre capacidades del distribuidor y la confianza cuando media la conducta oportunista del distribuidor.

- H12: La relación entre capacidades del distribuidor y la colaboración están mediadas de manera parcial a través de constructos mediadores como son la confianza y el compromiso.

Tabla 61. Efectos directos e indirectos entre capacidades y colaboración

			Efectos estandarizados		
			Total	Directos	p
CAPACIDADES	--->	COLABORACION	0,538	0,538	***
CAPACIDADES	--->	CONFIANZA	0,506	0,460	***
CONFIANZA	--->	COLABORACION	0,221	0,221	**
CAPACIDADES	--->	COMPROMISO	0,339	0,339	***
COMPROMISO	--->	COLABORACION	0,128	0,128	*
CAPACIDADES	--->	COLABORACION	0,530	0,375	***

*** p<0,001 **p<0,01 *p<0,1

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis resulta probada al mantenerse la significación de las relaciones entre capacidades del distribuidor y la colaboración cuando media el compromiso y la confianza.

H13: El modelo extendido que relaciona la capacidad del distribuidor y la colaboración en el canal de distribución a través del oportunismo del distribuidor, la confianza y el compromiso, aumenta la varianza explicada del modelo.

Se utilizarán los efectos totales estandarizados del modelo extendido que configura la principal aportación de este trabajo frente al modelo inicialmente tomado como base del mismo.

Tabla 62. Efectos totales del modelo extendido de capacidades y colaboración

EFFECTOS TOTALES ESTANDARIZADOS	Entorno legal	Integración	CAPACIDADES DEL DISTRIBUIDOR	CONDUCTA OPORTUNI.	COMPR.	CONFIANZA
Integración	-0,204					
CAPACIDADES DEL DISTRIBUIDOR	-0,199	0,207				
CONDUCTA OPORTUNISTA	0,045	-0,047	-0,226			
COMPROMISO	-0,067	0,070	0,339			
CONFIANZA	-0,101	0,105	0,506	-0,204		
COLABORACION	-0,105	0,110	0,530	-0,045	0,128	0,221

Fuente: Elaboración propia

Los efectos totales estandarizados del modelo de relación directa entre las capacidades del distribuidor y la colaboración son los siguientes:

Tabla 63. Modelo de relación directo entre capacidades y colaboración

EFFECTOS TOTALES ESTANDARIZADOS	Entorno legal	Integración	CAPACIDADES DEL DISTRIBUIDOR
Integración	-0,204		
CAPACIDADES DEL DISTRIBUIDOR	-0,202	0,212	
COLABORACION	-0,108	0,114	0,538

Fuente: Elaboración propia

Una segunda medida para comparar el modelo extendido que esta tesis propone sobre el modelo sencillo documentado en la literatura es la varianza explicada a través del estadístico *Squared Multiple Correlation*, que para el modelo extendido resulta un estimado de 0.332, mientras que para el modelo sencillo resulta en un estimado de 0.289.

PARTE III. CONCLUSIONES

Capítulo 6. Discusión

Una vez obtenidos los resultados empíricos de la estimación del modelo propuesto, procede interpretarlos y discutir su significado en relación con los hallazgos de la literatura precedente, así como otras consideraciones prácticas sectoriales, previo a establecer las conclusiones de esta tesis.

En primer lugar, como conclusión y balance de este trabajo se puede afirmar que se han alcanzado los objetivos propuestos para el mismo ya que se ha formulado y sometido a verificación empírica mediante metodología SEM el modelo conceptual planteado a partir de la revisión de la literatura. Los resultados obtenidos han permitido validarlo, proporcionando así información sobre el cumplimiento de las hipótesis planteadas que cumple con el rigor que exige el método científico.

Previo a entrar en la discusión de las hipótesis, se puede afirmar, en términos generales que, desde el punto de vista instrumental este estudio ha validado escalas para estimar los constructos que componen el modelo y valorar los factores que intervienen en ellos. A nivel conceptual, la confianza, el compromiso y las capacidades del distribuidor se muestran como antecedentes de la colaboración y la conducta oportunista se confirma como antecedente de la confianza. El entorno legal y el nivel de integración surgen como antecedentes de las capacidades de las partes.

Estos resultados validados para la población utilizada en esta tesis como base de contrastación empírica, delimitada en territorio español por una categoría de productos constituida por los productos de Cuidado, Higiene y Belleza Personal y por los canales de distribución comercial por los que la citada categoría de productos se distribuyen en España (canal de gran consumo, canal especialista y selectivo de distribución de productos cosméticos y perfumerías y canal de oficinas de farmacia) confirman los resultados obtenidos por las investigaciones académicas de referencia en relación con

nuestro objeto de estudio realizadas en el contexto de otros mercados (de productos y territoriales) y otros canales de distribución y se establecen nuevas relaciones significativas entre los factores identificados en el modelo.

En base a las hipótesis establecidas en esta tesis, las conclusiones que se deducen son las siguientes:

- H1: Las capacidades del distribuidor tienen un efecto directo, positivo (parámetro estandarizado = +0.375) y de significativo ($p < 0,001$). en el nivel de colaboración de las partes que intervienen en el canal de distribución.

Esta conclusión coincide direccionalmente con los resultados obtenidos por Celly y Frazier (1996) en cuanto a la influencia de la experiencia del distribuidor y los servicios de valor añadido aportados por el distribuidor sobre los esfuerzos de coordinación entre fabricante y distribuidor, escalas que han sido incluidas en el constructo capacidades del distribuidor.

Igualmente, los resultados obtenidos coinciden direccionalmente con las conclusiones de Corsten y Kumar (2005) sobre la influencia de las capacidades del *retailer* sobre la adopción de prácticas de ECR y los de Jap (1999) sobre la influencia de la complementariedad de las capacidades en los esfuerzos de coordinación entre las partes intervinientes en un canal de distribución comercial.

Del análisis de las cargas factoriales de cada uno de los ítems que componen el constructo, se deduce que los ítems relativos a los servicios de valor añadido (la gestión de categorías, la gestión de precios, la gestión de promociones y el lanzamiento de nuevos productos) alcanzan valores superiores que los ítems relativos a los recursos disponibles (Inversiones promocionales, inversiones específicas en la relación o el número de empleados dedicados a relacionarse

con los proveedores) lo cual muestra que el concepto capacidad se refleja de una manera más importante en conceptos relacionados con primeros.

Tabla 64. Modelo de medida del constructo capacidades del distribuidor.

Item	Cargas Factoriales Estandarizadas	Correlaciones Múltiples al Cuadrado	P
CAPAC. (CAPACIDAD)		-	
CapP6e (Inv.Promo)	0,569	0,489	***
CapP6d (Inv.Espec.)	0,588	0,643	***
CapP6b (Empl.Comp.)	0,379	0,491	***
CapP7 (Flex)	0,459	0,435	***
CapP5a (Cono.Pto)	0,566	0,211	
CapP9a (Gest.Cat.)	0,660	0,323	***
CapP9d (Gest.Prec.)	0,700	0,346	***
CapP9e (Gest.Promociones)	0,802	0,143	***
CapP9f (NvosPtos)	0,700	0,321	***

Fuente: Elaboración propia

Del análisis anterior se deduce una importante conclusión desde el punto de vista de la gestión empresarial, como es la importancia de estimular la realización de prácticas de valor añadido por parte del distribuidor para que el nivel de colaboración con el fabricante sea superior.

- H2: La confianza tiene un efecto directo, positivo (parámetro estandarizado = +0.221) y significativo de manera significativa ($p < 0,01$) en la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.

El resultado obtenido tanto en términos de significación como en términos de valor es coherente con los hallazgos reportados por Corsten y Kumar (2005), igualmente, si se comparan los resultados con la relación entre confianza y coordinación propuesta en el modelo de Jap (1999), los resultados obtenidos por esta tesis presentan un coeficiente asociado mayor.

Esta conclusión es coherente con el resultado alcanzado por Morgan y Hunt (1994) sobre la relación entre confianza y colaboración, si bien los resultados no son tan contundentes -en términos de significación ($p < 0,001$) y por el valor del coeficiente- como los obtenidos en el modelo basado en la díada compromiso-confianza de los citados autores.

Se deduce pues, para los canales y sectores del mercado (producto y territorio) objeto de esta tesis, un resultado que subraya la relación directamente positiva de la confianza y la colaboración. Frente a modelos en los que la confianza es el resultado de un determinado nivel de colaboración (Anderson y Narus, 1990; Oubiña, 2000) esta tesis mantiene en su modelo la causalidad de la confianza frente a la colaboración. Desde luego, una potencial línea de investigación futura sería incluir sucesivas iteraciones en las que ya la naturaleza caudal de la confianza pueda retroalimentarse de una determinada experiencia de colaboración previa.

- H3: El compromiso tiene un efecto directo, positivo (parámetro estandarizado = +0,128) y significativo ($p < 0,1$) en la colaboración entre las partes que intervienen en el canal de distribución.

El resultado obtenido en esta hipótesis es el de menor significación de todo el modelo, al resultar una $p = 0,096$. En la literatura revisada existen modelos que han contribuido significativamente al conocimiento de las relaciones en el canal de supervisión cuya contrastación empírica arroja un nivel de significación estadística de una $p < 0,1$. Es el caso del modelo de Celly y Frazier (1996) en el que la influencia de la sustituibilidad del proveedor o el valor añadido del distribuidor son constructos cuya relación con los niveles de coordinación (ya sean a través de los resultados o de las conductas) tienen un nivel de significación $p < 0,1$. Igualmente el modelo de Jap (1999) incluye alguna relación en la que el nivel de significación viene determinado por una $p < 0,1$.

Además, el sentido de la relación es coherente con otros modelos como son el de Morgan y Hunt (1994) y Oubiña (2000).

En definitiva, con el análisis de las tres primeras hipótesis, el modelo propuesto en esta tesis se incorpora al conjunto de aportaciones académicas que refuerzan los postulados de la díada confianza-compromiso de Morgan y Hunt (1994) y que constituye uno de los ejes fundamentales para la explicación de la colaboración entre las partes que intervienen en los canales de distribución comercial y la relación entre las capacidades de las partes y la colaboración postulada por Celly y Frazier (1996). La colaboración requiere de unos antecedentes, como son la confianza y el compromiso, para poder desarrollar entre las partes un trabajo con un objetivo que común, que en definitiva aporte valor a los consumidores y, por tanto, a las empresas que satisfacen sus expectativas.

A partir de la hipótesis cuarta, esta tesis realiza una serie de aportaciones novedosas relacionando entre sí variables ya estudiados por la literatura, pero en modelos que no presentaban la colaboración como objetivo principal de la investigación.

- H4: Las capacidades del distribuidor tienen un efecto directo, positivo (parámetro estandarizado = +0,460) y significativo ($p < 0,001$) con el nivel de confianza de las partes que intervienen en el canal de distribución.
- H5: Las capacidades del distribuidor tiene un efecto directo, positivo y significativo (parámetro estandarizado = +0,339; $p < 0,001$) en el nivel de compromiso de las partes que intervienen en el canal de distribución.

La contrastación empírica permite afirmar que las capacidades de las partes -tal y como están definidas en los modelos de medida ya detallados en capítulos anteriores y basados en componentes objetivos como los recursos disponibles (inversiones específicas en la relación, en personal o en promoción) por parte del distribuidor, subjetivos como la flexibilidad o funcionales como el ejercicio de

prácticas de reconocido valor añadido (como la gestión de categorías o precios)- influyen en el nivel de confianza y de compromiso de las partes ambos con coeficientes de valores altos y homogéneos.

La confirmación de estas dos hipótesis abre la puerta a una mayor investigación y reflexión sobre el papel que juegan las capacidades de las partes -en general y particularmente las del distribuidor- para alcanzar un mayor nivel de colaboración.

- H6: Las capacidades del distribuidor tienen un efecto directo, negativo (parámetro estandarizado = -0,226) con la conducta oportunista del distribuidor y lo hacen de una manera significativa ($p < 0,01$).

El papel de las capacidades de las partes se extiende con esta investigación a constructos a través de los que hasta ahora no se había investigado su relación, como es el caso de la percepción por parte del distribuidor de la conducta oportunista del fabricante. La contrastación empírica del modelo confirma con un nivel de significación de $p < 0,01$ la relación inversa existente entre las capacidades del distribuidor y la percepción de la conducta oportunista. Este resultado es de notable interés, no solo por lo que de contribución significa desde el punto de vista académico -al completar el conocimiento que sobre las relaciones de las partes-, sino por ser una conclusión de la que extraer importantes implicaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial.

- H7: La conducta oportunista tiene un efecto directo, negativo parámetro estandarizado = -0,204) y significativo ($p < 0,001$) con la confianza entre las partes que intervienen en el canal de distribución.

Esta relación tiene antecedentes en la literatura. Morgan y Hunt (1994) demuestran el efecto negativo y significativo ($p < 0,001$) de la conducta

oportunista sobre la confianza. Esta tesis valida el sentido negativo de la relación con el mismo nivel de significación que el de los autores citados.

- H8: Existe un efecto directo, negativo (parámetro estandarizado = -0,156) y significativo ($p < 0,01$) del entorno legal en las capacidades del distribuidor que interviene en un canal de distribución comercial.

El cumplimiento de esta hipótesis apunta a una conclusión de gran interés, tanto desde el punto de vista académico como de gestión empresarial, pues con el nivel de significación aceptable, las capacidades del distribuidor en términos de recursos, flexibilidad y prácticas de valor añadido, se ven influenciadas de manera negativa por las restricciones que un determinado marco legal -como es el que acompaña al canal de las oficinas de farmacia-. Es decir, las restricciones al acceso a la propiedad que limita la titularidad y los recursos financieros, humanos, etc. a los de una persona física, las limitaciones a la promoción de los establecimientos y las limitaciones al libre establecimiento territorial (la localización geográfica) suponen que las oficinas de farmacia como establecimientos comerciales, no puedan acceder a un nivel de tamaño financiero o a un nivel de realización de servicios de valor añadido que fortalezcan las capacidades que, como parte del canal, pudieran tener en relación a otros miembros del mismo (por ejemplo, los fabricantes).

Es importante poner de manifiesto para el correcto entendimiento de esta tesis, que esta conclusión no pretende cuestionar el sentido y la legitimidad de las restricciones al libre mercado que la garantía del uso racional del medicamento exige al canal de las oficinas de farmacias en salvaguarda de los principios de salud pública de seguridad y calidad de los medicamentos. Ahora bien, la existencia de tales restricciones, tal y como se ha contrastado en esta tesis, significa que, para el canal de las oficinas de farmacia, hay una diferenciación significativa en relación al resto de canales en cuanto a determinadas capacidades que para la comercialización de una determinada categoría de

productos (los productos de cuidado personal, higiene y belleza) resultan de gran importancia, y por ende, para la existencia de un nivel de colaboración entre las partes que intervienen en un canal de comercialización.

- H9: Existe un efecto directo, positivo (parámetro estandarizado = +0,207) y significativo ($p < 0,001$) del nivel de integración en un canal de distribución en las capacidades del distribuidor.

La confirmación de esta hipótesis supone igualmente una contribución al conocimiento de los aspectos determinantes de las capacidades del distribuidor. La organización, los mecanismos de gobierno e incluso los conceptos de poder y dependencia, son variables a las que la literatura ha prestado considerable atención a lo largo del tiempo y muchas de sus derivadas han sido debidamente estudiadas por los autores que se han interesado por los canales de distribución y las relaciones de las partes que los conforman. Sin embargo, el impacto de la organización funcional de un canal en forma de integración vertical u horizontal y su incidencia en otras variables como son las capacidades del distribuidor ha sido objeto de una cierta dejación tal como se ha argumentado en capítulos anteriores, gap frente al que esta tesis supone una respuesta académica para el entendimiento de tal relación.

- H10: Existe un efecto directo, negativo (parámetro estandarizado = -0,204) y significativo ($p < 0,001$) del entorno legal restrictivo sobre el nivel de integración de un canal de distribución comercial.

Esta relación se deduce de forma inmediata del mandato expreso contenido en el marco legal, de limitar (con carácter general) la titularidad de las oficinas de farmacia a una persona física titulada como licenciada en Farmacia.

En consecuencia, y como resumen de lo anterior, se puede afirmar que un entorno legal de carácter restrictivo -en cuanto a la libertad de establecimiento, libertad de acceso a la propiedad y libertad de promoción- influencia de forma negativa las capacidades del

distribuidor, tanto de manera directa (H8) en términos de conocimiento y familiaridad con el producto, recurso, flexibilidad y prácticas de valor añadido como de manera indirecta a través del nivel de integración funcional entre las partes (H10), como expresión de una organización del canal. De esta forma, el nivel de integración surge como una variable mediadora entre el entorno legal y las capacidades del distribuidor, suponiendo esta relación un avance en el conocimiento de los aspectos determinantes de las capacidades del distribuidor.

En lo que se refiere a la relación entre los constructos capacidades del distribuidor, confianza, compromiso y colaboración, los resultados confirman las aportaciones de la literatura que se tomaron como marco de referencia (Celly y Frazier, 1996 y Corsten y Kumar, 2005, entre otros) enriquecidas con relaciones de carácter indirecto. La relación directa entre capacidades del distribuidor y colaboración presenta una carga de 0,538 sin variables mediadoras. Al introducir los constructos de confianza y compromiso la carga directa pasa a ser 0,375 significativa ($p < 0.001$) presentando las relaciones indirectas un peso de 0,155.

Una mayor capacidad del distribuidor en términos de recursos, flexibilidad y propuestas de valor añadido para el consumidor aumentan de manera significativa los niveles de colaboración (H1) de manera directa y también de manera indirecta a través de la confianza y el compromiso (H4-H2 y H5-H3 respectivamente). La confirmación de las variables confianza y compromiso como variables mediadoras entre las capacidades y la colaboración de nuevo aporta luz al entendimiento de la colaboración y abre canales para incidir en ella. Un aumento de la confianza y del compromiso repercute de manera directa sobre los niveles de colaboración.

A la relación entre capacidades y confianza, ya tratada anteriormente, el modelo añade una relación indirecta a través de la conducta oportunista del distribuidor (Morgan y Hunt, 1994) que supone una nueva aportación al modelo inicial. La relación directa entre capacidades del distribuidor y confianza presenta una carga de 0,469 sin variables mediadoras. Al introducir el constructo oportunismo del distribuidor, la carga directa

pasa a ser 0.388 significativa ($p < 0.001$), presentando la relación indirecta un peso de 0,118. En este caso, a diferencia de las mediaciones presentadas anteriormente, el efecto indirecto presenta un carácter negativo que disminuye el efecto significativo, positivo y directo que las capacidades del distribuidor tienen sobre la confianza. La construcción del modelo y la validación de las hipótesis muestra que el oportunismo del distribuidor también tiene un efecto indirecto negativo sobre la colaboración a través de la confianza. Estas relaciones muestran de manera clara la necesidad de controlar el oportunismo del distribuidor. Un incremento del oportunismo en los canales estudiados en términos de incumplir promesas, falta de transparencia, etc. motivado por las capacidades del distribuidor, reduce la confianza y tiene, en último término, un efecto negativo y significativo sobre la variable colaboración.

Para terminar cabe reiterar que, la introducción de nuevas relaciones al modelo que hacen reflexionar sobre relaciones mediadas así como la aportación que supone enmarcar el entorno legal y la integración funcional como expresión de la influencia de la organización de un canal en las capacidades del distribuidor confirma las relaciones mostradas en la literatura académica y aporta un modelo extendido de la colaboración -y su antecedente capacidades de las partes- enriquecido por variables que permiten explicar mejor su dinámica, así lo muestra los datos de varianza explicada, a través de una visión más integrada y holística.

Capítulo 7. Conclusiones e implicaciones para la gestión

7.1 Conclusiones

Esta tesis está centrada en la colaboración como variable focal de las relaciones entre las partes de un canal de comercialización, cuya satisfacción puede producir resultados beneficiosos para las partes y llegar a constituir una ventaja competitiva para los agentes que participan del mismo canal.

Alrededor de la colaboración se ha construido un modelo vertebrado mediante siete variables/ constructos (entorno legal, integración funcional, capacidades de las partes, conducta oportunista, confianza, compromiso y colaboración) y trece hipótesis que se han contrastado empíricamente. El modelo ha sido sometido a su verificación cuantitativa en tres canales de distribución en España (el canal de oficinas de farmacia, el canal especialista de perfumería y cosmética y el canal de gran consumo) que comercializan un rango común de productos -y por lo tanto comparten fabricantes- como es el de cuidado e higiene personal y belleza. Todas las hipótesis han sido confirmadas, una vez estimado el modelo a través de un sistema de ecuaciones estructurales.

El modelo plantea la importancia que las capacidades del distribuidor tienen para el desarrollo de la colaboración. Tomando como punto de partida el modelo de Celly y Frazier (1996) se incorporan, con el fin de generar un enfoque más integrado y holístico, constructos que la literatura ya había identificado aun sin relacionarlos con las capacidades de las partes, como son la conducta oportunista, la confianza y el compromiso. Hasta aquí, la aportación de este trabajo es reforzar y abundar sobre relaciones que la literatura ya había anticipado de forma conceptual o empírica para otros canales/categorías de producto, ampliando los dominios objeto de estudio de forma que se enriquece la comprensión de las dinámicas y funcionamiento interno de los canales de comercialización.

Las aportaciones más significativas de esta tesis se deducen de la influencia que el entorno legal y la organización del canal tienen para esas capacidades del distribuidor. El entorno legal -expresión de un sistema político-social en el que los canales de distribución se desarrollan y cumplen las funciones propias de acercar al consumidor los productos y servicios producidos por el fabricante- puede llegar a determinar un perfil de distribuidor con elementos objetivos y subjetivos que influyen sobre el nivel de desempeño y de eficiencia de un canal de distribución comercial. Elementos objetivos como son los recursos disponibles y la realización de prácticas de valor añadido o elementos subjetivos como la flexibilidad, pueden venir mediatizados por un marco legal que limite el desarrollo de determinados estándares operativos que, en un determinado entorno y a través de la colaboración entre fabricante y distribuidor, se transforman en valor para los consumidores.

Como se ha insistido a lo largo de esta tesis, no es objetivo de la misma cuestionar las buenas y legítimas razones de salud pública, derecho constitucionalmente protegido, que en aras de garantizar la calidad y seguridad de la distribución de los medicamentos y productos sanitarios limitan -a través del derecho especial farmacéutico- algunos principio de libertad de mercado de los que gozan otros canales de distribución como el de gran consumo o el canal especialista y/o selectivo de perfumería y cosmética. Ahora bien, esas restricciones -que se han concretado en ciertas limitaciones al acceso a la propiedad, el libre establecimiento y la libre promoción de las oficinas de farmacia- configuran un perfil de distribuidor minorista y mayorista en el canal de oficinas de farmacia que determina sus capacidades. Y estas capacidades influyen en el desarrollo de determinadas variables cuya intensidad puede llegar a influir en el valor finalmente aportado al consumidor desde el propio canal.

El carácter individualista y no integrado -para proteger una independencia que garantice, entre otros beneficios, el uso racional de los medicamentos-, limita la disponibilidad de recursos, la flexibilidad y la capacidad de ejecución de unas prácticas de valor añadido para el consumidor presentes en el caso de otros canales, servicios

fruto de un acervo operativo y funcional propiciado a través de la colaboración. La influencia del marco legal no se proyecta únicamente a través de las capacidades de las partes, sino que se refleja también en la manera en la que el canal se organiza. El nivel de integración funcional viene limitado por el individualismo que el marco legal determina en el canal de oficinas de farmacia. La forma cooperativista que articula el nivel mayorista del canal refuerza el poder individual del socio minorista (la oficina de farmacia) frente al colectivo y desincentiva la integración funcional que vertebraría economías de escala que permitirían reforzar -desde el punto de vista de los recursos, por ejemplo- las capacidades del distribuidor.

Desde un punto de vista estrictamente académico, esta tesis contribuye a desarrollar el modelo político-económico de Stern y Reve (1980), con las siguientes aportaciones:

- a) Una contrastación empírica al modelo teórico-conceptual propuesto por los citados autores.
- b) Un modelo integrador de la matriz político-económico / externo-interno propuesta conceptualmente por ambos autores, al incorporar al mismo el entorno legal (variable político-externa) y la integración funcional (variable económico-interna) y medir empíricamente su efecto sobre las variables que a su vez anteceden a la colaboración, constructo objetivo de esta tesis. Es decir, se propone y se demuestra un sistema que se puede denominar como multidimensional, en referencia a los ejes establecidos por Stern y Reve (1980), frente a las contribuciones unidimensionales existentes en la literatura.

Adicionalmente, las aportaciones sobre la colaboración realizadas por Morgan y Hunt (1994), Celly y Frazier (1996) y Corsten y Kumar (2005) se enriquecen mediante un modelo que se puede calificar como integrador, desde el momento que incluye (y enriquece) algunos constructos que anteceden la colaboración y que habían sido estudiado de forma desagregada por parte de la literatura. En este sentido se integran:

- a) El entorno legal y la integración funcional como antecedentes indirectos de la colaboración, a través de las capacidades del distribuidor.
- b) Las capacidades / características de los distribuidores como variables que anteceden a la colaboración de forma directa.
- c) Las capacidades / características de los distribuidores como variables que anteceden a la colaboración de forma indirecta, a través de variables (el compromiso, el oportunismo y la confianza) ya estudiadas como antecedentes inmediatos de la colaboración por otros autores (Morgan y Hunt, 1994).

7.2 Implicaciones para la gestión

Esta caracterización de las capacidades del distribuidor es un importante factor que ha de ser tenido en cuenta para el desarrollo de estrategias y planes de acción operativos del fabricante en sus relaciones con distribuidores de distintos canales.

En esta investigación se muestra que, para un fabricante determinado, el hecho de desarrollar su actividad en entornos legales diferentes, con diferentes niveles de integración y para un rango común de productos (cuidados de cuidado e higiene personal y belleza), exige una aproximación estratégica y táctica diferenciada en cada canal. Esto es lo que ocurre en el caso objeto de la investigación empírica de esta tesis, en el que una vez contrastada la variabilidad en cuanto capacidades de los diferentes canales, es necesaria una estrategia de aproximación diversa para obtener su colaboración. En este sentido la oferta comercial y la propuesta de valor al consumidor a través del canal de distribución, no puede adoptar la misma forma en el canal de gran consumo o en el canal de las oficinas de farmacia. La organización, las capacidades y talento de sus empleados, la estrategia y planes de acción comerciales del fabricante han de tener en cuenta las peculiaridades y diferencias que el marco legal y la organización interna del canal exigen.

Un fabricante de productos de cuidado e higiene personal y belleza que comercializa sus productos a través del canal de oficinas de farmacia, el canal especializado / selectivo

de perfumerías y cosmética y a través del canal de gran consumo debería tener estrategias y planes operativos diferenciados para cada uno de estos tres canales. Estas diferencias se deben expresar, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Un desarrollo de clientes / activación comercial u organización de ventas diferenciados en reconocimiento a la diferencia de los niveles de integración de los niveles mayoristas y minoristas del distribuidor y, consecuentemente, de las capacidades del distribuidor y su efecto sobre el nivel de colaboración.
- Una propuesta de valor desde el fabricante al *retailer* adecuada al nivel de integración, capacidades y nivel de colaboración de cada canal.
- Una propuesta de valor al cliente final que reconozca las particularidades de la propuesta de valor de cada canal al consumidor final o *shopper*.

La eficiencia simplificadora que inspira modelos de organización y planes estratégicos y operativos que ignoran la diferenciación de canales debería contrastarse con el valor generado por las propuestas basadas la colaboración, para cuya optimización es necesario reconocer las diferencias que las capacidades inducidas por el entorno legal y el nivel de integración de las partes intervinientes en el canal ostentan.

Las restricciones del entorno legal en cuanto al acceso a la propiedad, la vinculación a la individualidad de la persona física titular y las limitaciones a la promoción del establecimiento en el canal de las oficinas de farmacia determinan un limitado nivel de integración y unas limitadas capacidades como distribuidor de productos de cuidado e higiene personal y belleza que no pueden ser ignoradas en la gestión de la distribución de esta categoría de productos. Esta diferenciación de capacidades tiene un carácter idiosincrático en cuanto a su arraigo y profundidad y debe ser tenido en consideración para cualquier aproximación estratégica y operativa que tenga al canal de las oficinas de farmacia como canal de distribución comercial para un producto que no sea un medicamento.

7.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación tiene como objetivo profundizar en el conocimiento de la colaboración a partir de un modelo estructural ampliado a partir del ofrecido en la literatura, pero no pretende ser un modelo absoluto o exhaustivo.

La colaboración es un constructo cuya naturaleza social implica la concurrencia de un número indefinido de variables que hace irrealista cualquier intento de modelización exhaustiva o cerrada. Por tanto, esta investigación ofrece una perspectiva adicional que, junto a otras muchas ya desarrolladas por la comunidad científica, deben ayudar a entender mejor la causalidad y desarrollo del constructo. Por lo tanto, esta limitación es una invitación a seguir investigando en el futuro sobre el constructo colaboración y continuar completando el conocimiento de tan importante concepto para la explicación y entendimiento de los canales de distribución comercial.

Además de la limitación de carácter general expuesta en el párrafo anterior, como en toda investigación, hay una serie de limitaciones específicas que conviene resaltar para poner en contexto y delimitar mejor el alcance de las aportaciones realizadas al objeto de servir como base para futuras investigaciones.

La primera limitación es relativa a los constructos utilizados para diseñar el modelo. Si bien esta tesis ha tenido en cuenta las recientes investigaciones meta bibliográficas (Leonidou et al., 2014; Watson et al., 2015) que identifican las variables más relevantes que se han empleado para explicar la colaboración en los canales de distribución y que han sido objeto de un mayor número de investigaciones académicas, el modelo propuesto se puede complementar o reforzar con otras variables que han sido omitidas en esta investigación y que sin duda pueden proyectar nuevas luces sobre el fenómeno de la colaboración.

Una segunda limitación viene determinada por el perímetro definido para alguna de las variables del modelo. Por ejemplo, las capacidades del distribuidor se han limitado a los

recursos, la flexibilidad o los servicios de valor añadido incorporados a la propuesta de valor al consumidor, pero no será difícil identificar otras características subjetivas (como las segmentaciones socio-demográficas) u otras objetivas (como por ejemplo el tamaño), que puedan enriquecer el constructo capacidades del distribuidor en su relación con otros factores que mediatizan el nivel de colaboración en el canal de distribución.

Una tercera limitación es que esta tesis recoge la perspectiva del distribuidor, omitiendo la perspectiva de la otra parte fundamental en la diada que protagoniza el canal de distribución: el fabricante. El trabajo de campo se ha realizado con una muestra cuya significación y validez ha sido suficientemente contrastada, pero la información extraída de la encuesta se basa en dato declarado y sustentado en opiniones de carácter más o menos subjetivas lo que, como en toda investigación de carácter social, supone una limitación que invita permanentemente a triangular la información con otro tipo de datos observados o bien, al menos, incrementar la base muestral.

Como se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura, la colaboración/cooperación es una variable que depende de la confianza y el compromiso, y así se ha reflejado en el modelo planteado y testado en la tesis. Este tipo de planteamiento es, en buena medida, legado del modelo de *Key mediating variables* propuesto por Morgan y Hunt (1994), pero el concepto central de esta tesis (la colaboración) retroalimenta de forma continua en sucesivas iteraciones a las variables que le anteceden en un momento inicial, tal y como observan autores como Anderson y Narus (1990) o Oubiña (2000). Así pues, cabe plantearse la cuestión de cómo se articula un modelo alternativo en el que, consecuencia de la dinámica comentada, la colaboración es antecedente del compromiso y la confianza. Esta línea de investigación complementaría esta tesis, ofreciendo nuevas perspectivas sobre la colaboración a las presentadas en la literatura hasta ahora.

El modelo puede completarse igualmente incorporando al mismo algún tipo de resultado (desde intangibles como la satisfacción a más tangibles como métricas

financieras como las ventas o métricas de negocio como las cuotas de mercado) que permita confirmar la ventaja que -en base a la literatura- se ha asumido en la exposición inicial de esta tesis como racional de la colaboración, constructo focal de las relaciones entre las partes que intervienen en una canal de comercialización.

Otra futura línea de investigación necesaria para reforzar las conclusiones expuestas en esta tesis, vendría de la aplicación del modelo en otros canales de distribución, dando cabida, por ejemplo, al fenómeno del *e-commerce* cuyas formas de distribución novedosas entre ellas, los portales generadores de demanda como nuevos *marketplaces* o los modelos de negocio y *retailers* bajo insignia digital, que emerge provocando nuevas preguntas a las que la investigación académica debe dar respuesta.

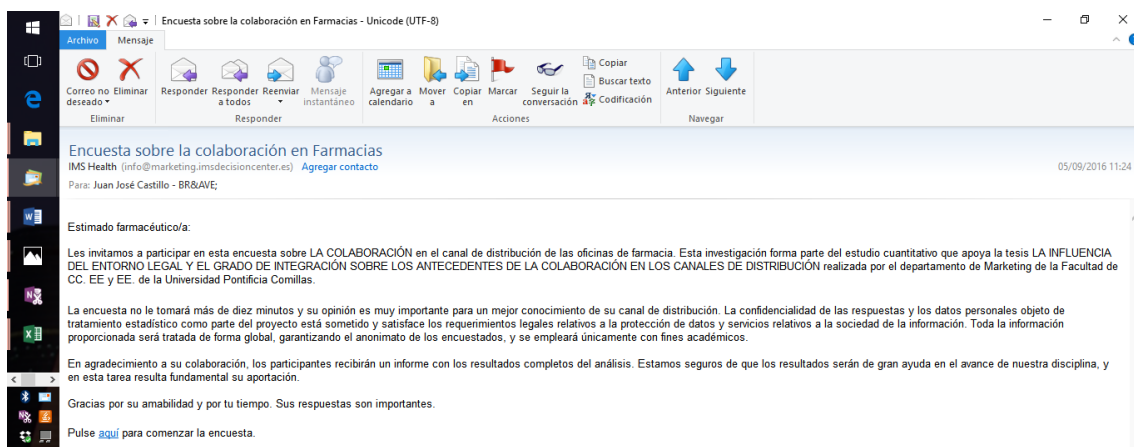
PARTE IV. INFORMACIÓN ADICIONAL

Anexos

Encuesta

Encuesta al canal de oficinas de farmacia

Envío 1 a farmacias de fecha 5 de septiembre 2016



Envío 2 a farmacias de fecha 4 de octubre 2016

Si no ves correctamente el mail [pincha aquí](#)

imshealth™
INTELLIGENCE APPLIED.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA
VICARIADO
COMILLAS
MAGISTERIO

Encuesta sobre colaboración en farmacias

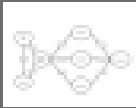
Estimado farmacéutico/a:

Nos tomamos la libertad de recordarle la invitación para completar la [encuesta](#) incluida en el enlace adjunto. Su opinión es muy importante para que el resultado de la encuesta refleje la realidad del canal de farmacia frente a otros canales para los productos de belleza y cuidado personal ... no queremos perder la oportunidad de que su respuesta (de manera anónima y agregada) forme parte de la misma.

No le tomará más de 10' ... ¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

[Completar encuesta](#)

Conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, se informa al interesado que los datos personales utilizados para el envío de esta comunicación comercial están almacenados en un tratamiento responsable de IMS Health S.A., C/ Juan Espinosa, 11, 28002 Madrid donde el interesado puede ejercer, mediante solicitud escrita, sus derechos de acceso, modificación, cancelación y oposición. Asimismo, y conforme a la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico, el interesado puede revocar su consentimiento en cualquier momento, u oponerse al envío de comunicaciones comerciales por email haciendo click [aquí](#).



Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

1. Bienvenido a la encuesta a farmacias sobre la colaboración en el canal de distribución

En primer lugar agradecer su participación en esta encuesta sobre LA COLABORACIÓN entre las partes que intervienen en el canal de distribución de las oficinas de farmacia. Esta investigación forma parte del estudio cuantitativo que apoya la tesis LA INFLUENCIA DEL ENTORNO LEGAL Y EL GRADO DE INTEGRACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA COLABORACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN realizada por este doctorando en el departamento de Marketing de la Facultad de CC. EE y EE. de la Universidad Pontificia Comillas, bajo la dirección de la doctora D^a Victoria Labajo González.

La encuesta no le tomará más de diez minutos y su opinión es muy importante para un mejor conocimiento de su canal de distribución. Antes de contestar las preguntas, es importante leer el encabezamiento explicativo de la sección del cuestionario correspondiente. La confidencialidad de las respuestas está garantizada por el autor de la tesis y los datos personales objeto de tratamiento estadístico como parte del proyecto está sometido y satisface los requerimientos legales relativos a la protección de datos y servicios relativos a la sociedad de la información. Toda la información proporcionada será tratada de forma global, garantizando el anonimato de los encuestados, y se empleará únicamente con fines académicos.

Como contrapartida a su colaboración, los participantes recibirán un informe con los resultados completos del análisis. Estamos seguros de que los resultados serán de gran ayuda en el avance de nuestra disciplina, y en esta tarea resulta fundamental su aportación.

Gracias por su amabilidad y por tu tiempo. Sus respuestas son importantes.

Me tiene a su disposición para cualquier información adicional que considere conveniente.

Juan José Castillo López
 Móvil: +34 696 484974
 Email: jcastillo@braveconsulting.es
 Doctorando Departamento de Marketing
 Facultad CC.EE. y EE





Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

2. Datos de segmentación de la farmacia

Todas las preguntas de este cuestionario van referidas a las categorías de producto que se reconocen como parte de las categorías de Cuidado e Higiene Personal y Belleza, productos de venta libre en la farmacia y sobre los cuales existe una competencia entre distintos canales suficientemente caracterizados como son el canal de oficinas de farmacias, el canal selectivo de cosmética y perfumería y el canal de ventas de gran consumo.

▪ 1. Porcentaje de compras de productos de cuidado/higiene personal y belleza realizadas directamente a fabricantes

- Menos del 10%
- Entre el 10% y el 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Más del 50%

▪ 2. Formación universitaria del titular

▪ 3. Información posgrado del titular



Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

3. Sobre el constructo de la INTEGRACIÓN en el canal de distribución

Entendemos como *integración* la asociación y vinculación funcional horizontal (por ejemplo grupos de compras o cooperativas) de las oficinas de farmacias que supone para la categoría de productos objeto de esta investigación (Cuidado e Higiene Personal y Belleza) la delegación / externalización de cualquiera de las siguientes funciones de gestión, por ejemplo:

- a) Compras centralizadas
- b) Decisiones de surtido de productos y marcas a comprar, recomendar y exponer
- c) Gestión de los sistemas de información y administración
- d) Gestión del Marketing Digital y Gestión de los Consumidores

4. Indique por favor si su farmacia es socio de alguna cooperativa mayorista o participa de alguna sociedad de distribución mayorista

- SI
- No
- NS/MC

5. Indique por favor si su farmacia está integrada en algún grupo de compras o asimilada

- SI
- No
- NS/MC

6. Indique el grado de integración horizontal (en base al número de funciones delegadas) del grupo y/o cooperativa al que pertenece

Nada integrado (1)	2	3	Integrado parcialmente (4)	5	6	Totalmente integrado (7)	NS/MC
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

4. Sobre el constructo de las CAPACIDADES DE LA FARMACIA

La literatura académica identifica las siguientes capacidades en el distribuidor, constructo que forma parte de los antecedentes de la colaboración, objetivo del presente proyecto:

a) *Familiaridad y experiencia de la farmacia en la categoría de Cuidado Personal y Belleza. Está referido al conocimiento que la farmacia tiene sobre el producto, consumidor, proceso de decisión de compra, etc.*

b) *Recursos disponibles. Está referido a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, intangibles, etc. para el desarrollo de la farmacia y sus relaciones en el canal.*

c) *Flexibilidad. Está referido a la actitud de la farmacia para acomodarse a las necesidades del fabricante y/o mayorista de la categoría de Higiene Personal y Belleza, cuando las circunstancias competitivas ambientales se ven cambiadas.*

d) *Reputación. Está referido a la honestidad, empatía, buena fe del comportamiento de la farmacia.*

e) *Capacidades de gestión empresarial y de valor añadido. Está referido al desarrollo de prácticas gerenciales por la farmacia para esta categoría que están reconocidas como creadoras de valor para el consumidor.*

7. Indique la extensión en la que las siguientes expresiones definen la familiaridad y experiencia de su farmacia en las categorías de Cuidado e Higiene Personal y Belleza

	Nada o nivel o grado mínimo (1)	2	3	Nivel o grado medio (4)	5	6	Mucho o nivel o grado máximo (7)
Grado de conocimiento sobre los productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de conocimiento sobre las necesidades de los clientes de productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indique los recursos que su farmacia emplea en las siguientes actividades:

	Inadecuados (1)	2	3	Mediamente suficientes (4)	5	6	Más que suficientes (7)
Personal empleado para atender a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal empleado para atender a los fabricantes y mayoristas que suministran productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en sistemas de información (Ej. Informática)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos dedicados en inversiones específicas en las relaciones con fabricantes y/o mayoristas que suministran productos (Ej. Espacios en puntos de venta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en promocionar el establecimiento y atraer tráfico de consumidores al mismo (Ej. Redes Sociales).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En las relaciones de su farmacia con sus proveedores fabricantes en el canal de distribución, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Ambas partes son flexibles para acordar soluciones equitativas ante cualquier incidencia sobrevenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. En las relaciones de su farmacia con sus proveedores fabricantes en el canal de distribución, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Las farmacias tienen reputación en el canal de ser honestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las farmacias tienen reputación de preocuparse por sus proveedores de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la mayoría de los proveedores de producto les gustaría mantener relaciones con la farmacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Evalúe el grado de ejecución y desarrollo en su farmacia de las siguientes prácticas de valor añadido (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación)

	Ningún desarrollo (1)	2	3	Desarrollo medio (4)	5	6	May desarrollada (7)
Gestión de categorías orientadas a la venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión logística eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimiento de las necesidades del cliente-consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de precios flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento de nuevos productos y presentación novedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



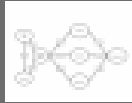
Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

5. Sobre el constructo de LA CONFIANZA

La confianza en los canales de distribución puede ser definida como la firme convicción de que la otra empresa involucrada en la relación realizará acciones que resultarán de manera positiva para la firma propia e igualmente no realizará acciones que resultaran de manera negativa para la firma propia

12. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su farmacia con el proveedor fabricante de sus productos

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Confiamos en que el fabricante nos dice siempre la verdad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante normalmente cumple las promesas que hace a la farmacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos aconseja de forma objetiva, independientemente de sus propios intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos dará todo el apoyo que necesitamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante se preocupa de la prosperidad de nuestra farmacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



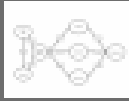
Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

6. Sobre el constructo del COMPROMISO

El compromiso en los canales de distribución puede definirse como la convicción que tiene una de las partes de la relación en que la vinculación duradera con la otra parte es tan importante que merece garantizar el máximo esfuerzo en mantenerla.

13. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su farmacia con el proveedor más importante

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
No me gustaría que la relación con el suministrador fabricante de esta categoría de productos permanezca en el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me gustaría una mayor relación o relación más intensa con los fabricantes de esta categoría de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me gustaría que el consumidor nos identificara con la marca del fabricante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

7. Sobre el constructo del COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA

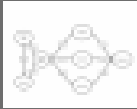
El oportunismo en el canal de distribución se puede definir como la búsqueda del propio interés usando artimañas, ocultando o distorsionando la información, evitando o fallando en el cumplimiento de promesas, etc. y/o de manera expresa, mentir y engañar en los acuerdos con la otra parte

- * 14. Expresé su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su farmacia con el proveedor más importante. Para cumplir mis propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
...aliento los hechos ligeramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... prometo hacer cosas que no llego a hacerlas realmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 15. Expresé su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su farmacia con el proveedor más importante. Para cumplir sus propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
...mi proveedor aliento los hechos ligeramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mi proveedor prometo hacer cosas que no llego a hacerlas realmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Copia de Encuesta post panel canal de farmacias Versión 3

8. Sobre el constructo de la COLABORACIÓN

La colaboración puede ser definida como el trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes. La acción conjunta puede referirse a:

-La *planificación conjunta*, que se refiere a las actividades por las que las futuras contingencias y, en consecuencia, los futuros deberes y responsabilidades, son identificados expresamente con anterioridad.

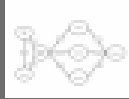
-La *resolución conjunta de problemas*, que se refiere a las actividades para resolver desacuerdos, fallos técnicos y cualquier otra inesperada situación en el curso de la relación.

- * 16. Indique por favor el grado de colaboración (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) de su farmacia con los principales fabricantes de esta categoría de productos

	Ninguna colaboración (1)	2	3	4	5	6	Mucha colaboración (7)
Publicidad mediante material punto de venta (PLV o displays, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones y dinamizaciones en la farmacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control de calidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento de nuevos productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de categorías y definición de surtido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión eficiente de la Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EDI e intercambio de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de servicios a la farmacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de servicios al consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

Encuesta al canal especialista de perfumería y cosmética



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

1. Bienvenido a la encuesta sobre la colaboración en el canal de distribución especializado

En primer lugar agradecer su participación en esta encuesta sobre LA COLABORACIÓN entre las partes que intervienen en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética. Esta investigación forma parte del estudio cuantitativo que apoya la tesis LA INFLUENCIA DEL ENTORNO LEGAL Y EL GRADO DE INTEGRACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA COLABORACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN realizada por este doctorando en el departamento de Marketing de la Facultad de CC. EE y EE. de la Universidad Pontificia Comillas, bajo la dirección de la doctora D^a Victoria Labajo González y la doctora D^a María Eugenia Fabra Florit.

La encuesta no le tomará más de diez minutos y su opinión es muy importante para un mejor conocimiento de su canal de distribución. Antes de contestar las preguntas, es importante leer el encabezamiento explicativo de la sección del cuestionario correspondiente. La confidencialidad de las respuestas está garantizada por el autor de la tesis y los datos personales objeto de tratamiento estadístico como parte del proyecto está sometido y satisface los requerimientos legales relativos a la protección de datos y servicios relativos a la sociedad de la información. Toda la información proporcionada será tratada de forma global, garantizando el anonimato de los encuestados, y se empleará únicamente con fines académicos.

Como contrapartida a su colaboración, los participantes recibirán un informe con los resultados completos del análisis. Estamos seguros de que los resultados serán de gran ayuda en el avance de nuestra disciplina, y en esta tarea resulta fundamental su aportación.

Gracias por su amabilidad y por tu tiempo. Sus respuestas son importantes.

Me tiene a su disposición para cualquier información adicional que considere conveniente.

Juan José Castillo López
 Móvil: +34 696 484974
 Email: jjcastillo@braveconsulting.es
 Doctorando Departamento de Marketing
 Facultad CC.EE. y EE





Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

2. Datos de segmentación del retailer del canal especializado

Todas las preguntas de este cuestionario van referidas a las categorías de producto que se reconozcan como parte de las categorías de Cuidado Personal, Higiene y Belleza, productos sobre los cuales existe una competencia entre distintos canales suficientemente caracterizados como son el canal de oficinas de farmacias, el canal especializado de cosmética y perfumería y el canal de ventas de gran consumo.

1. Venta anual media del establecimiento de venta selectiva en 2015 (del establecimiento, no del grupo)

- Menos de 500.000 Euros
- Entre 500.000 y 1.500.000 Euros
- Más de 1.500.000 Euros



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

3. Sobre el constructo de la INTEGRACIÓN en el canal de distribución

El grado de integración del grupo distribuidor se define como el conjunto de funciones y actividades que son compartidas por los establecimientos del grupo

2. Indique el grado de integración del grupo distribuidor o retailer al que pertenece (o conoce)

Nada integrado (1)	2	3	Integrado parcialmente (4)	5	6	Totalmente integrado (7)	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

4. Sobre el constructo de las capacidades del retailer del canal especializado

La literatura académica identifica las siguientes capacidades en el distribuidor, constructo que forma parte de los antecedentes de la colaboración, objetivo del presente proyecto:

a) *Familiaridad y experiencia del retailer del canal selectivo en la categoría de Cuidado Personal y Belleza. Está referido al conocimiento que el distribuidor del canal selectivo tiene sobre el producto, consumidor, proceso de decisión de compra, etc.*

b) *Recursos disponibles. Está referido a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, intangibles, etc. para el desarrollo de la farmacia y sus relaciones en el canal.*

c) *Flexibilidad. Está referido a la actitud del retailer del canal selectivo para acomodarse a las necesidades del fabricante de la categoría de Higiene Personal y Belleza, cuando las circunstancias competitivas ambientales se ven cambiadas.*

d) *Reputación. Está referido a la honestidad, empatía, buena fe del comportamiento del retailer del canal selectivo.*

e) *Capacidades de gestión empresarial y de valor añadido. Está referido al desarrollo de prácticas gerenciales por el retailer del canal selectivo para esta categoría que están reconocidas como creadoras de valor para el consumidor.*

- 3. Indique la extensión en la que las siguientes expresiones definen la familiaridad y experiencia de su grupo distribuidor en las categorías de Cuidado e Higiene Personal y Belleza

	Nada o nivel o grado mínimo (1)	2	3	Nivel o grado medio (4)	5	6	Mucho o nivel o grado máximo (7)
Grado de conocimiento sobre los productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de conocimiento sobre las necesidades de los clientes de productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Indique los recursos que su grupo distribuidor emplea en las siguientes actividades

	Inuficientes (1)	2	3	Mediamente suficientes (4)	5	6	Más que suficientes (7)
Personal empleado para atender a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal empleado para atender a los fabricantes que suministran productos (atender delegados de ventas; key accounts; etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en sistemas de información (Ej. Informática)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos dedicados en inversiones específicas como mobiliario, espacio de exposición, co-promoción, publicidad compartida, etc. en las relaciones con fabricantes que suministran productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en promocionar el establecimiento y atraer tráfico de consumidores al mismo (Ej. Redes Sociales).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. En las relaciones de su grupo distribuidor con sus proveedores fabricantes en el canal de distribución, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Ambas partes son flexibles para acordar soluciones equitativas ante cualquier incidencia sobrevenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En las relaciones de su grupo de distribución con sus proveedores fabricantes en el canal de distribución, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Los distribuidores del canal especializado tienen reputación en el canal de ser honestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los distribuidores del canal especializado tienen reputación de preocuparse por sus fabricantes de los productos que distribuyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la mayoría de los fabricantes de producto les gustaría mantener relaciones con los distribuidores del canal especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Evalúe el grado de ejecución y desarrollo en su grupo distribuidor de las siguientes prácticas de valor añadido (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación)

	Ningún desarrollo (1)	2	3	Desarrollo medio (4)	5	6	Muy desarrollada (7)
Gestión de categorías orientadas a la venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión logística eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimiento de las necesidades del cliente-consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de precios flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento de nuevos productos y presentación de novedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

5. Sobre el constructo de LA CONFIANZA

La confianza en los canales de distribución puede ser definida como la firme convicción de que la otra empresa involucrada en la relación realizará acciones que resultarán de manera positiva para la firma propia e igualmente no realizará acciones que resultaran de manera negativa para la firma propia

8. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el proveedor fabricante de sus productos

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Confiamos en que el fabricante nos dice siempre la verdad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante normalmente cumple las promesas que hace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos aconseja de forma objetiva, independientemente de sus propios intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos dará todo el apoyo que necesitamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante se preocupa de la prosperidad de nuestro grupo de distribución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



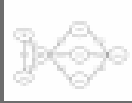
Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

6. Sobre el constructo del COMPROMISO

El compromiso en los canales de distribución puede definirse como la convicción que tiene una de las partes de la relación en que la vinculación duradera con la otra parte es tan importante que merece garantizar el máximo esfuerzo en mantenerla.

9. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el proveedor más importante

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
No le gustaría que la relación con el fabricante de esta categoría de productos permanezca en el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No le gustaría una relación más cercana con los fabricantes de esta categoría de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No le gusta que el consumidor nos identifique con la marca del fabricante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

7. Sobre el constructo del COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA

El oportunismo en el canal de distribución se puede definir como la búsqueda del propio interés usando artimañas, ocultando o distorsionando la información, evitando o fallando en el cumplimiento de promesas, etc. y/o de manera expresa, mentir y engañar en los acuerdos con la otra parte

- * 10. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el fabricante más importante. Para cumplir mis propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
No soy totalmente transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me reservo alguna información que podría ser valiosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... prometo hacer cosas que no llego a cumplir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 11. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el fabricante más importante. Para cumplir sus propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
El fabricante no es totalmente transparente conmigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante se reserva alguna información que podría ser valiosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... el fabricante promete hacer cosas que no llega a cumplir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución especializado de Perfumería y Cosmética

8. Sobre el constructo de la COLABORACIÓN

La colaboración puede ser definida como el trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes. La acción conjunta puede referirse a:

«La planificación conjunta, que se refiere a las actividades por las que las futuras contingencias y, en consecuencia, los futuros deberes y responsabilidades, son identificados expresamente con anterioridad.


«La resolución conjunta de problemas, que se refiere a las actividades para resolver desacuerdos, fallos técnicos y cualquier otra inesperada situación en el curso de la relación.

12. Indique por favor el grado de colaboración (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) de su grupo distribuidor con los principales fabricantes de esta categoría de productos

	Ninguna colaboración (1)	2	3	4	5	6	Mucha colaboración (7)
Publicidad mediante material punto de venta (PLV o displays, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones y dinamizaciones en el establecimiento punto de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control de calidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento de nuevos productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acuerdos en el calendario de las acciones promocionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de categorías y definición de surtido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión eficiente de la Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EDI e intercambio de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de servicios al establecimiento punto de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de servicios al consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

Encuesta al canal de gran consumo



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

1. Bienvenido a la encuesta a la distribución sobre la colaboración en el canal de gran consumo

En primer lugar agradecer su participación en esta encuesta sobre la colaboración en el canal de distribución de distribución de consumo masivo. Esta investigación forma parte del estudio cuantitativo que apoya la tesis LA INFLUENCIA DEL ENTORNO LEGAL Y EL GRADO DE INTEGRACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA COLABORACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN realizada por este doctorando en el departamento de Marketing de la Facultad de CC. EE y EE. de la Universidad Pontificia Comillas, bajo la dirección de la doctora D^a Victoria Labajo González y D^a María Eugenia Fabra Florit


La encuesta no le tomará más de diez minutos y su opinión es muy importante para un mejor conocimiento de su canal de distribución. La confidencialidad de las respuestas está garantizada por el autor de la tesis y los datos personales objeto de tratamiento estadístico como parte del proyecto está sometido y satisface los requerimientos legales relativos a la protección de datos y servicios relativos a la sociedad de la información. Toda la información proporcionada será tratada de forma global, garantizando el anonimato de los encuestados, y se empleará únicamente con fines académicos.

Como contrapartida a su colaboración, los participantes recibirán un informe con los resultados completos del análisis. Estamos seguros de que los resultados serán de gran ayuda en el avance de nuestra disciplina, y en esta tarea resulta fundamental su aportación.

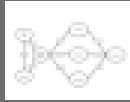
Gracias por su amabilidad y por tu tiempo. Sus respuestas son importantes.

Me tiene a su disposición para cualquier información adicional que considere conveniente.

Juan José Castillo López
Móvil: +34 696 484974
Email: jjcastillo@braveconsulting.es
Doctorando del Departamento de Marketing
Facultad Ciencias Económicas y Empresariales



UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE
COMILLAS
M A D R I D



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

2. Datos de segmentación del establecimiento minorista del canal de consumo masivo

Todas las preguntas de este cuestionario van referidas a las categorías de producto que se reconocen como parte de las categorías de Cuidado Personal, Higiene y Belleza, productos sobre los cuales existe una competencia entre distintos canales suficientemente caracterizados como son el canal de oficinas de farmacias, el canal selectivo de cosmética y perfumería y el canal de ventas de gran consumo.

1. Ventas anuales medio por establecimiento minorista (punto de venta) en 2015 (Total grupo / N° establecimientos)

- Menos de 500.000 Euros
- Entre 500.000 Euros y 1.500.000 Euros
- Más de 1.500.000 de Euros

2. Porcentaje sobre el total de ventas en sus establecimientos de los productos de las categorías de Cuidado Personal, Higiene y Belleza

- Menos del 10%
- Entre el 10% y el 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Más del 50%



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

3. Sobre el constructo de la INTEGRACIÓN en el canal de distribución

Entendemos como integración la asociación y vinculación, tanto horizontal (entre establecimientos minoristas) o vertical (entre minoristas y mayoristas) de los establecimientos del canal

3. Indique el grado de integración del grupo distribuidor al que pertenece

Nada integrado (1)	2	3	Integrado parcialmente (4)	5	6	Totalmente integrado (7)	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

4. Sobre el constructo de las capacidades del retailer del canal de gran consumo

La literatura académica identifica las siguientes capacidades en el distribuidor, constructo que forma parte de los antecedentes de la colaboración, objetivo del presente proyecto:

a) *Familiaridad y experiencia del establecimiento minorista en la categoría de Cuidado Personal y Belleza. Está referido al conocimiento que el retailer del canal de consumo tiene sobre el producto, consumidor, proceso de decisión de compra, etc.*

b) *Recursos disponibles. Está referido a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, intangibles, etc. del retailer del canal de consumo para el desarrollo de relaciones con otras partes del canal y competir con otros canales*

c) *Flexibilidad. Está referido a la actitud del retailer de gran consumo para acomodarse a las necesidades del fabricante y/o mayorista de la categoría de Cuidado Personal, Higiene y Belleza, cuando las circunstancias competitivas ambientales se van cambiando.*

d) *Reputación. Está referido a la honestidad, empatía, buena fe del comportamiento del retailer de gran consumo*

e) *Capacidades de gestión empresarial y de valor añadido. Está referido al desarrollo de prácticas gerenciales por el retailer de gran consumo para esta categoría que están reconocidas como creadoras de valor para el consumidor.*

4. Indique la extensión en la que las siguientes expresiones definen la familiaridad y experiencia de su grupo/establecimiento minorista en las categorías de Higiene Personal y Belleza

	Nada o nivel o grado mínimo (1)	2	3	Nivel o grado medio (4)	5	6	Mucho o nivel o grado máximo (7)
Grado de conocimiento sobre los productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de conocimiento sobre las necesidades de los clientes de productos de Higiene/Cuidado Personal y Belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Indique los recursos que su grupo/establecimiento minorista emplea en las siguientes actividades

	Inuficientes (1)	2	3	Mediamente suficientes (4)	5	6	Más que suficientes (7)
Personal empleado para atender a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal empleado para atender a los fabricantes y mayoristas que suministran productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos aplicados en inversiones específicas en las relaciones con fabricantes y/o mayoristas que suministran productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos invertidos en promocionar el establecimiento y atraer tráfico de consumidores al mismo (respecto de las categorías objeto del presente proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Los grupos de distribución de consumo son flexibles para acordar soluciones equitativas ante cualquier incidencia sobrevenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
El grupo distribuidor/retailer tiene reputación en el canal de ser honesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El grupo distribuidor/retailer tienen reputación de preocuparse por sus proveedores de producto (fabricantes o mayoristas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la mayoría de los proveedores de producto (fabricantes o mayoristas) les gustaría mantener relaciones con su grupo distribuidor/retailer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Evalúe el grado de ejecución y desarrollo en su grupo distribuidor de las siguientes prácticas de reconocido valor añadido (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación)

	Ningún desarrollo (1)	2	3	Desarrollo medio (4)	5	6	Muy desarrollada (7)	N/C
Gestión de categorías orientadas a la venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión logística eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimiento de las necesidades del cliente-consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de precios flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento de nuevos productos y presentación de novedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



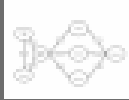
Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

5. Sobre el constructo de LA CONFIANZA

La confianza en los canales de distribución se define como la firme convicción de que la otra empresa involucrada en la relación realizará acciones que resultarán de manera positiva para la firma propia e igualmente no realizará acciones que resultaren de manera negativa para la firma propia

9. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el proveedor/fabricante más importante

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
Confiamos en que el fabricante nos dice siempre la verdad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante normalmente cumple las promesas que hace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos aconseja de forma objetiva, independientemente de sus propios intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante nos dará todo el apoyo que necesitemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante se preocupa de la prosperidad de nuestra empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



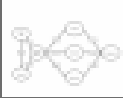
Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

6. Sobre el constructo del COMPROMISO

Se define el compromiso en los canales de distribución como la creencia que tiene una parte de la relación en que la vinculación duradera con la otra parte es tan importante que merece garantizar el máximo esfuerzo en mantenerla.

10. Expresa su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el fabricante/proveedor más importante

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
No nos gustaría que la relación con el fabricante de esta categoría de productos permanezca en el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No nos gustaría una mayor relación o relación más íntima con los fabricantes de esta categoría de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No nos gustaría que el consumidor nos identificara con la marca del fabricante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

7. Sobre el constructo del COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA

Se define el comportamiento oportunista en el canal de distribución como la búsqueda del propio interés expresada en términos de conducta disimulada mediante arimañas, ocultando o distorsionando la información, evitando o fallando en el cumplimiento de promesas, etc. y/o de manera expresa, mentir y engañar en los acuerdos con la otra parte

- * 11. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el fabricante/proveedor más importante. Para cumplir mis propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
No soy totalmente transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me reservo alguna información que podría ser valiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... prometo hacer cosas que no llego a hacerlas realmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 12. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente expresión (En relación a las categorías de Higiene Personal y Belleza objeto de esta investigación) en base a la relación que mantiene su grupo distribuidor con el fabricante/proveedor más importante. Para cumplir sus propios objetivos...

	Completamente en desacuerdo (1)	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo (7)
El fabricante no es totalmente transparente conmigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fabricante se reserva alguna información que podría ser valiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... el fabricante prometo hacer cosas que no llega a cumplir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta sobre la COLABORACIÓN en el canal de distribución de gran consumo

8. Sobre el constructo de la COLABORACIÓN

La colaboración se define como el trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes. Dentro de la acción conjunta que la realización de actividades de manera común exige, distinguen los autores:

•La planificación conjunta, que se refiere a las actividades por las que las futuras contingencias y, en consecuencia, los futuros deberes y responsabilidades, son identificados expresamente con anterioridad.

•La resolución conjunta de problemas, que se refiere a las actividades para resolver desacuerdos, fallos técnicos y cualquier otra inesperada situación en el curso de la relación.

Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Variable/Constructo		Variable/Constructo	Estimate	Standardized Regression Weights	P
IntP4 (Integración)	<---	LegalD1 (Entorno)	- 1,351	- 0,204	***
CAPAC. (CAPACIDAD)	<---	LegalD1 (Entorno)	- 0,302	- 0,156	0,008
CAPAC. (CAPACIDAD)	<---	IntP4 (Integración)	0,060	0,207	***
OPORT (OPORTUNISMO)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	- 0,608	- 0,226	0,001
CONF. (CONFIANZA)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	0,876	0,460	***
CONF. (CONFIANZA)	<---	OPORT (OPORTUNISMO)	- 0,145	- 0,204	***
COMPR. (COMPROMISO)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	0,496	0,339	***
COLAB (COLABORACION)	<---	CONF. (CONFIANZA)	0,189	0,221	0,005
COLAB (COLABORACION)	<---	COMPR. (COMPROMISO)	0,143	0,128	0,096
COLAB (COLABORACION)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	0,613	0,375	***
CapP6e (Inv.Promo)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,679	0,561	***
CapP6d (Inv.Espec.)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,300	0,582	***
CapP6b (Empl.Comp.)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	0,876	0,360	***
CapP7 (Flex)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,237	0,471	***
CapP5a (Cono.Pto)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,000	0,558	
CompP11a (Tiempo)	<---	COMPR. (COMPROMISO)	0,799	0,693	***
ConfP10a (Verdad)	<---	CONF. (CONFIANZA)	1,000	0,774	
ConfP10b (Promesas)	<---	CONF. (CONFIANZA)	0,911	0,741	***
ConfP10e (Prosperidad)	<---	CONF. (CONFIANZA)	0,981	0,722	***
CompP11c (Vinculación)	<---	COMPR. (COMPROMISO)	1,000	0,561	
CompP11b (Intenso)	<---	COMPR. (COMPROMISO)	0,858	0,665	***
ColabP14b (Promo)	<---	COLAB (COLABORACION)	1,000	0,750	
ColabP14c (Calidad)	<---	COLAB (COLABORACION)	1,203	0,728	***
ColabP14h (EDI)	<---	COLAB (COLABORACION)	1,140	0,677	***
ColabP14j (Serv.Cons.)	<---	COLAB (COLABORACION)	1,130	0,745	***
CapP9a (Gest.Cat.)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,408	0,663	***
CapP9d (Gest.Prec.)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,544	0,700	***
CapP9e (Serv.Cl.)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,703	0,765	***
CapP9f (Serv.Cons)	<---	CAPAC. (CAPACIDAD)	1,536	0,662	***
CapP8a (Reputación)	<---	CONF. (CONFIANZA)	0,405	0,408	***
ColabP14d (NPD)	<---	COLAB (COLABORACION)	0,980	0,726	***
ConfP10d (Confianza en capacidades)	<---	COMPR. (COMPROMISO)	0,151	0,090	0,085
OportNew1 (Sintético)	<---	OPORT (OPORTUNISMO)	0,070	0,236	***
OportP13b (Me reservo info)	<---	OPORT (OPORTUNISMO)	0,971	0,903	***
OportP13a (Altero Hechos)	<---	OPORT (OPORTUNISMO)	1,000	0,917	
OportP13c (Incumpló)	<---	OPORT (OPORTUNISMO)	0,822	0,737	***

*** p < 0,001

Relación de empresas de distribución en el canal especialista/selectivo de perfumería y cosmética

#	Canal Selectivo de Perfumería y Cosmética	Nº Puntos de Venta
1	Grupo Bodybell	330
2	Grupo Druni	290
3	Grupo Recio	203
4	Grupo Aromas	120
5	Sephora	113
6	Grupo Francisco Suárez	99
7	El Corte Inglés	92
8	Asturiana de Perfumería	90
9	WDFG España	78
10	Grupo La Balear	71
11	Marvimundo	70
12	Grupo Primor	66
13	Marionaud	66
14	Hogarlin	60
15	Douglas Spain	58
16	Perfumerías Passion Beauté	53
17	Julia España	48
18	Gruppo Cial Al Caus	48
19	Perfumería Francisco Prieto	42
20	Perfumeries San Remo	32
21	Arenal Perfumerías	30
22	Grupo José Luis de la Rosa Casas	30
23	Paco Perfumería	26
24	Grupo Perfumerías Facial	25
25	Grupo De la UZ	24
26	Fund Grube	22
27	Grupo Almacenes Bemalú	22
28	Muñoz y Molina	21
29	Grup Tría	20
30	Grupo Hermanos Daswani	19
31	Grupo Andiex	19
32	Surparfums	17
33	Mera Arricha Perfumerías	17
34	Perfumería Gala	17
35	Grupo EconoDroper	17
36	Xarig Balear	15
37	Distribuciones Herolsa	15
38	Profesionales Droguería y Perfumería	14
39	Hiper Laguna	13
40	Droguerías y Perfumerías	12
41	Fransuca	12
42	Fidel Mora	12
43	Grupo Inversiones Muller	11
44	Perfumería Europa	11
45	Grupo Khatnani	10
46	Perfumistas de Galicia	7
47	Perchan	5
48	Almacenes San Pablo Ceuta	4
TOTAL		2.496

Relación de empresas de distribución en el canal de gran consumo

Retailer	Supermercado Nº Puntos de venta	Hipermercado Nº Puntos de venta
1 DIA	3.773	1
2 Covirán	2.407	
3 Supermercados independientes	2.304	1
4 Mercadona	1.574	
5 Eroski	1.272	90
6 HD Covalco (IFA)	1.065	
7 Coop. San Rafael	872	
8 Consum	658	
9 Unide (IFA)	630	
10 Unagras (IFA)	582	
11 Lidl	532	
12 Grupo Miquel (Euromadi)	516	
13 Condis (IFA)	455	
14 Carrefour	387	174
15 Gadisa (IFA)	346	10
16 Froiz	287	5
17 Auchan	265	82
18 Aldi	260	
19 Spar Canarias	256	2
20 Ahorramás (IFA)	247	
21 Unialco/Uvesco (IFA)	224	
22 Dinosol (IFA)	196	16
23 Supersol Spain	192	4
24 Hiperacor	177	43
25 Alimerka (IFA)	173	
26 Bon Preu (IFA)	146	15
27 Cash Lepe (IFA)	145	
28 Semark AC (Lupa)	140	
29 Juan Fornés	124	
30 Cafés Mora	111	
31 Sorli Discou	108	
32 Grupo Hermanos Martín (IFA)	78	2
33 Supsa	71	
34 Moyá Saus	66	
35 Luis Piña	64	
36 Comercial Piedra Trujillo	61	
37 Hiperber Distribución y Logística	61	1
38 El Corte Inglés	55	
39 Maskomo	49	
40 Hiper Usera (IFA)	48	
41 Comercial Jesuman (IFA)	48	4
42 Cabrero e Hijos, S.A.	33	
43 Supermercados Hiber	26	
44 Hiper Manacor	22	4
45 Nagarmur	22	
46 Supermercados DANI (IFA)	17	1
47 Centros de Ahorro San Martín	8	1
48 Supermercados Bolaños (IFA)	7	1
49 García Romo	2	
50 Grupo IFA		
51 E. Leclerc (IFA)		17
52 Alipensa		
53 Hiper Ciutatella		1
TOTAL	21.162	475

Bibliografía

<http://www.stanpa.com/resultados-2015/> consultada el día 15 de agosto de 2016

<http://www.stanpa.com/estudios-de-mercado/> consultada el día 15 de agosto de 2016

Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.

Ley 11/1994, de 17 de junio, de Ordenación Farmacéutica de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista.

Ley 16/1997, de 25 de abril, de Regulación de servicios de las oficinas de farmacia.

Real Decreto 823/2008, de 16 de mayo, por el que se establecen los márgenes, deducciones y descuentos correspondientes a la distribución y dispensación de medicamentos de uso humano.

Real Decreto-Ley 8/2010 establece las deducciones o descuentos a aplicar sobre los medicamentos del SNS dispensados por las oficinas de farmacia.

Real Decreto Legislativo 1/2015, de 24 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios.

Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.

Referencias

Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.

Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), 36-50.

Achrol, R. S., Reve, T., & Stern, L. W. (1983). The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis. *The Journal of Marketing*, 47 (4) , 55-67.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Aldrich, H. (1999). *Organizations and environments*, 1979. Reprinted London: Sage Publications,

Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.

Alimarket. (2015). Informe 2015 del sector de distribución de droguería y perfumería .

Alimarket. (2016). Informe gran consumo octubre 2016.

Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.

Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24 (1), 85-97.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, 51 (4) , 76-88.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(4), 453.

Anderson, J. C., Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1992). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3-29.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.

Antares Consulting. (2015). Situación y cifras claves de la farmacia en 2014.

Applbaum, K. (2009). Getting to yes: Corporate power and the creation of a psychopharmaceutical blockbuster. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 33(2), 185-215.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bech, M., & Kristensen, M. B. (2009). Differential response rates in postal and web-based surveys among older respondents. *Survey Research Methods, Journal of the European Survey Research Association*, 3(1), 1-6.

Beier, F. J., & Stern, L. W. (1969). Power in the channel of distribution. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 92-116.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* Transaction Publishers.
- Bohrstedt, G. W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. *GF Summers (Comp.), Medición De Actitudes*. México, DF: Ed.Trillas, , 103-127.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bordonaba Juste, M. V., & Polo Redondo, Y. (2006). Marketing de relaciones en los canales de distribución: Un análisis empírico. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, (29), 5-30.
- Börner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179-255.
- Borras, R. (2011). «Dosier de valor de la distribución farmaceutica en españa».
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29 (4), 462-473.
- Boyle, M. (2003). Brand killers. *Fortune*, 148(3), 89-101.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(4), 462.
- Brüggen, E., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Schillewaert, N. (2011). Individual differences in motivation to participate in online panels: The effect on response rate and response quality perceptions. *International Journal of Market Research*, 53(3), 369-390.

Brüggen, E., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Schillewaert, N. (2011). Individual differences in motivation to participate in online panels: The effect on response rate and response quality perceptions. *International Journal of Market Research*, 53(3), 369-390.

Bucklin, L. P. (1965). Postponement, speculation and the structure of distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 2 (1) , 26-31.

Bucklin, L. P. (1966). A theory of distribution channel structure University of California, Institute of Business and Economic Research.

Bucklin, L. P., Ramaswamy, V., & Majumdar, S. K. (1996). Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 73-87.

Cámara de Comercio Zaragoza - Motio Consultores. (2009). Estudio de satisfacción del usuario de la oficina de farmacia en zaragoza.

Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.

Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33 (2) , 200-210.

Cepeda Pérez, J. M. (2001). Las Relaciones Interorganizacionales En El Nivel Mayorista Del Canal Comercial Hortofrutícola Onubense: Un Enfoque Socioeconómico,

Chelariu, C., & Sangtani, V. (2009). Relational governance in B2B electronic marketplaces: An updated typology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), 108-118.

Chinomona, R., & Ming-Sung Cheng, J. (2013). Distribution channel relational cohesion exchange model: A Small-to-Medium enterprise manufacturer's perspective. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 256-275.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: Bringing quality customer service and marketing together.

CNMC. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2015). Estudio sobre el mercado de la distribución minorista de medicamentos en España. E/CNMC/003/15.

Collado Agudo, J. (2004). La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución: Un enfoque basado en la teoría de economía política.

Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. (2016). Estadísticas de colegiados y farmacias comunitarias 2015.

Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836.

Corey, E. R., Céspedes, F. V., Rangan, V. K., & Carrey, B. (1989). *Going to market: Distribution systems for industrial products* Harvard Business School Press Boston, MA.

Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? an empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), 80-94.

Cravens, D. W., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing* McGraw-Hill New York.

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: Conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *REVISTA TESIS Facultad De Psicología*, 2(1), 186-199.

De la Lengua Española, Diccionario. (2014). Real academia española.1

de Rada, V. D. (2011). Encuestas con encuestador y autoadministradas por internet. ¿proporcionan resultados comparables?/Administered versus self-administered online

surveys: Are the findings comparable?. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, 136 , 49-90.

de Rada, V. D., Ariño, L. V. C., & Blasco, M. G. (2016). The use of online social networks as a promotional tool for self-administered internet surveys el uso de las redes sociales online como herramienta promocional de encuestas auto-administradas en internet. *Revista Española De Sociología (RES)*, 25(2), 189-203.

De Wulf, K. (1999). *The Role of the Seller in Enhancing Buyer-Seller Relationships: Empirical Studies in a Retail Context*,

Del Barrio, S., & Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid, España: Pirámide,

del Río, María de la Cruz, González, M. E. A., & Brea, J. A. F. (2006). Análisis de la orientación a largo plazo en la relación fabricante-distribuidor: La perspectiva del fabricante en el canal de distribución del mueble. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 15(1), 181-200.

Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers: Revista De Sociologia*, 97(1), 0193-223.

Díaz, M. Á. R., Merino, A. P., & Castellanos, R. S. M. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

Díez de Castro, E. (2004). *Distribución comercial*. Ed,

Dommeyer, C. J., & Moriarty, E. (1999). Comparing two forms of an e-mail survey: Embedded vs. attached. *International Journal of Market Research*, 42(1), 39.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.

Dwyer, F. R., & LaGace, R. R. (1986). On the nature and role of buyer-seller trust. *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, 11, 40-45.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 51 (2) , 11-27.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.

Espasa Calpe. (2005). *Diccionario de sinónimos y antónimos*.

Etgar, M. (1977). Channel environment and channel leadership. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 14(1), 69-76.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Li, N. (2008). Trust at different organizational levels. *Journal of Marketing*, 72(2), 80-98.

Fedifar. (2013). *Análisis sectorial de la distribución farmacéutica en España*.

Fernández Nogales, A., Martínez Castro, E., & Rebollo Arévalo, A. (2008). 1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España. una transición desde el intervencionismo estatal a la administración de los canales en red por las grandes empresas de distribución. *Distribución y Consumo*, 18(100), 175-207.

Fernández, J. S., Leiva, F. M., & Ríos, F. J. M. (2009). ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas on line? *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.

Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.

Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *The Journal of Marketing*, 55 (1), 52-69.

French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power.

Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.

Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 130-142.

Geyskens, I., Steenkamp, J. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

Gill, L. E., & Stern, L. W. (1969). Roles and role theory in distribution channel systems. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 22-47. Houghton-Mifflin Boston

Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97.

Gulati, R. (. 1.), Zhelyazkov, P. (. 1.), & Wohlgezogen, F. (. 2.). (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.

Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *The Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.

Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of Marketing*, 57 (4) , 35-46.

Gurcaylilar-Yenidogan, T., Duden, S., & Sarvan, F. (2013). The role of relationship-specific investments in improving performance: Multiple mediating effects of opportunism and cooperation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 976-985.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey. Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.

Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *The Journal of Marketing*, 55 (2), 29-37.

Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85.

Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *The Journal of Marketing*, 52 (1), 20-35.

Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.

Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing*, 70(3), 90-103.

Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*,

Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 21, 21-71.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

House of Commons Health Committee. (2003). The control of entry regulations and retail pharmacy services in the UK.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Hyvönen, S., & Tuominen, M. (2007). Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 423-445.

Inkpen, A. C., & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44(1), 132-148.

Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 461-475.

Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: Toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26 (4), 406-419.

Jöreskog, K. G. (1977). Factor analysis by least squares and maximum likelihood methods.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 404-416.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language Scientific Software International.

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function.

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.

Kantar Worldpanel. (2017). Balance gran consumo 2016.

Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.

Kelley, S. W., Skinner, S. J., & Ferrell, O. (1989). Opportunistic behavior in marketing research organizations. *Journal of Business Research*, 18(4), 327-340.

Kim, K. (1999). On determinants of joint action in industrial distributor–supplier relationships: Beyond economic efficiency. *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 217-236.

Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (2), 196-208.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.

Kotler, P., Lane, K., Cámara, D., & Mollá, A. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Prentice Hall, Madrid,

Kotler, P. (1991). Presentation at the trustees meeting of the marketing science institute in november 1990. Boston, MA,

Kumar, K., & Van Dissel, H. G. (1996). Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems. *Mis Quarterly*, 20 (3), 279-300.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *International Journal of Logistics Management*, the, 7(2), 1-18.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 461-477.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.

Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., & Talias, M. A. (2014). Antecedents and outcomes of exporter-importer relationship quality: Synthesis, meta-analysis, and directions for further research. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21.

Lévy, J. P., Ibáñez, V. A., & Hartmann, P. (2007). Determinantes del éxito de las relaciones fabricante-distribuidor: El caso de los concesionarios de automóviles estadounidenses en España. *CIENCIA Ergo-Sum*, 14(2), 125-134.

López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L., & Trespalacios Gutiérrez, J.,Antonio. (2010). The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(1), 62-94.

Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L., & Huang, Y. (2011). A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 307-326.

Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28 (1), 55-67.

Macneil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.

Mallen, B. (1973). Functional spin-off: A key to anticipating change in distribution structure. *The Journal of Marketing*, 37 (3), 18-25.

Manfreda, K. L., Bosnjak, M., Berzelak, J., Haas, I., Vehovar, V., & Berzelak, N. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *Journal of the Market Research Society*, 50(1), 79.

March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.

Martínez Gras, R., Mateo Pérez, M. Á., & Albert Guardiola, M. C. (2005). El uso de técnicas de investigación en línea: Desde el análisis de logs hasta la encuesta electrónica. Libro de actas del III Congreso de Metodología de Encuestas. Andreu, J; Padilla, J.L; y Rueda, M^a del Mar (eds.). Sevilla: Sociedad Internacional de Profesionales de la Investigación mediante Encuestas

Matthews, B. A., & Shimoff, E. (1979). Expansion of exchange monitoring trust levels in ongoing exchange relations. *Journal of Conflict Resolution*, 23(3), 538-560.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mehta, R., Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., Mazur, J., & Polsa, P. (2011). Managing channel partner relationships: A cross-national study. *Journal of Global Marketing*, 24(2), 105.

Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1-38.

Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations* Pitman Boston, MA.

Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, 60 (3), 103-115.

Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282-301.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.

Moreno Pascual, C. (2013). Descubriendo la estructura de la literatura sobre remesas. un enfoque bibliométrico basado en las redes de citas. Trabajo Fin De Master De Investigación En Economía y Empresa. Universidad Pontificia De Comillas,

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

Mueller, R. O. (1997). Structural equation modeling: Back to basics. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 4(4), 353-369.

Música Grijalba, J. M. (1996). Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización. *Distribución y Consumo*, (30), 31-41.

Nielson, C. C. (1998). An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 441-463.

Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *The Journal of Marketing*, 54 (4), 80-93.

Oliver, R. L., & Weitz, B. A. (1991). The effects of risk preference, uncertainty, and incentive compensation on sales person motivation. Marketing Science Institute.

Osuna, J. R., Ferreras, M. L., & Núñez, A. (1991). Inferencia estadística, niveles de precisión y diseño muestral. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, (54), 139-162.

Oubña Barbolla, J., & Roche, I. C. (2000). Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: Un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante Universidad Autónoma de Madrid.

Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), 559-569.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.

Parvatiyar, A., Sheth, J. N., & Whittington Jr, F. B. (1992). Paradigm shift in interfirm marketing relationships: Emerging research issues. Emory University, Atlanta, GA,

Payan, J. M. (2007). A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*, 19(3), 216-233.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective Stanford University Press.

Pimentel Claro, D., & Oliveira Claro, P. B. (2010). Collaborative buyer–supplier relationships and downstream information in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 221-228.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. Simon & Schuster. New York.

Reve, T., & Stern, L. W. (1979). Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, 4(3), 405-416.

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 61 (4), 30-54.

Robicheaux, R. A., & Coleman, J. E. (1994). The structure of marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 38-51.

Robicheaux, R. A., & El Ansary, A. I. (1977). General-model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-&.

ROBLES, E. M. G., & GUERRERO, D. F. P. (2002). Respuesta eficiente al consumidor en el sector minorista de alimentación. Málaga,

Roche, I. C., Guillén, M. J. Y., Nogales, A. F., Suárez, M. G., Arévalo, A. R., Orta, O. M., Barbolla, J. O. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo: Concentración y competencia* Ediciones Pirámide.

Rodríguez Barreiro, L. M. (2004). Los modelos de ecuaciones estructurales. *Anuario De Pedagogía*, (6), 311-334.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Rumelt, R. P. (1997). Towards a strategic theory of the firm. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 131-145.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.

Sánchez Pérez, M. y Segovia López, C. (2007). La construcción de relaciones de valor en los canales de comercialización. Colección Mediterráneo Económico "Nuevos Enfoques Del Marketing y La Creación De Valor". Ediciones Cajamar-Cajarural, 11

Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. *Social Exchange in Developing Relationships*, R. Burgess and T. Huston , 61-98.

Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.

Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.

Sheu, C., Yen, H. R., & Chae, B. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24-49.

Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(2), 174-193.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Stern, L. W. (1969). *Distribution channels: Behavioral dimensions* Houghton Mifflin Boston, MA.

Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *The Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.

Stigler, G. J. (1951). The division of labor is limited by the extent of the market. *Journal of Political Economy*, 59(3), 185-193.

Stuart Kliman and Stuart Price. (2015, New alliance management study — success rates increase but challenges remain. Vantage Partners,

Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.

Turner, G. B., LeMay, S. A., Hartley, M., & Wood, C. M. (2000). Interdependence and cooperation in industrial buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (1), 16-24.

Uлага, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.

Vázquez, R., & Trespalacios, J. (1997). *Distribución comercial. Estrategias De Fabricantes y Detallistas*, Cívitas, Madrid,

Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2013). Collaborative manufacturer-distributor relationships: The role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 620-637.

Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.

Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.

Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Werts, C. E., Joreskog, K. G., & Linn, R. L. (1973). Identification and estimation in path analysis with unmeasured variables. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1469-1484.

Wierenga, B., & Soethoudt, H. (2010). Sales promotions and channel coordination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 383-397.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Antitrust analysis and implications*. New York: The Free Press,

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism* Simon and Schuster.

Williamson, O. E., & Ouchi, W. G. (1981). The markets and hierarchies and visible hand perspectives. *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347-370.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Wu, Jun, Zhang, Lei, Wang, Mengya. (2010). The relationship model between suppliers and retailers based on system-collaboration. *Contemporary Logistics; Brighton East* , 121-127

Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

Glosario

ACP	Análisis de Componentes Principales
AFC	Análisis Factorial Confirmatorio
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index – Bondad de Ajuste Ajustado
AIC	Akaike Information Crterion
CFI	Comparative Fit Index
CNAE	Código Nacional de Actividades Económicas
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
ECR	Efficiency Consumer Response
FEDIFAR	Federación de distribuidores farmacéuticos
GFI	Goodness of Fit Index – Bondad de Ajuste
KMV	Key mediating variables
ML	Máxima Verosimilitud
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Non Normed Fit Index
PNFI	Parsimony Normed Fit Indez
RMR	Root Ssquare Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Aproximation

RSP	Retail selling Price
SEM	Structural Equation Model
SRMR	Standardized Root Mean Squared Residual
SNS	Sistema Nacional de Salud
STANPA	Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética
WLS	Weight Least Squared – Maximun Likelihood - Mínimos Cuadrados Ponderados

Relación de gráficas y tablas

Relación de figuras

Figura 1. Contextualización de la tesis.....	8
Figura 2. Modelo integrado de la calidad de las relaciones importador-exportador.....	9
Figura 3. Reparto de Ventas (2015) categoría cuidado e higiene personal y belleza por segmentos de productos.....	26
Figura 4. Ventas 2005-2016 del mercado de productos de cuidado personal, higiene y belleza.....	27
Figura 5. Evolución del crecimiento de ventas 2005-2016 del mercado de productos de cuidado personal, higiene y belleza.....	28
Figura 6. Distribución de ventas 2014 de la categoría cuidado personal, higiene y belleza por canales.....	28
Figura 7. Evolución del canal de gran consumo desde 2001 a 2016.....	33
Figura 8. Evolución de cuotas de las empresas líderes en establecimientos no especializados de gran consumo.....	34
Figura 9. Evolución de cuotas de mercado por tipo de establecimiento de gran consumo.....	35
Figura 10. Evolución de la cuota de mercado de la marca del distribuidor en el canal de gran consumo	35
Figura 11. Evolución de cuotas de las empresas líderes en establecimientos no especializados de gran consumo.....	37

Figura 12. Cuotas de mercado del canal de gran consumo por formato de tienda (TAM 2016)	38
Figura 13. Cuota de mercado de supermercados por formatos.....	39
Figura 14. Canales de distribución de los medicamentos en España en 2012.....	43
Figura 15. Evolución del número de farmacias 2007-2015.....	44
Figura 16. Evolución número de farmacias 2007-2015. Capital de provincia vs Resto de provincia	45
Figura 17. Número de farmacia en Europa por países (2014)	46
Figura 18. Número de habitantes por farmacia en Europa (2014)	46
Figura 19. Evolución 2000-2013 de población farmacias y número de habitantes por farmacia.....	47
Figura 20. Evolución de la venta media por farmacia en España (2010-2014).....	48
Figura 21: Variación interanual gasto en medicamentos y productos sanitarios del Sistema Nacional de Salud.....	48
Figura 22. Ventas totales canal de oficinas de farmacia 2010-2015.....	49
Figura 23. Número de habitantes por farmacia por Comunidades Autónomas en 2013.....	53
Figura 24: Teorías y constructos claves en los canales de distribución.....	63
Figura 25. Estrategias en los canales de distribución.....	64
Figura 26: Unidad de análisis en los canales de distribución.....	65

Figura 27. Dominios sustantivos de los canales de distribución.....	66
Figura 28. Marco político-económico para el análisis de los canales de distribución..	69
Figura 29. Axiomas del marketing transaccional y del marketing de relaciones.....	74
Figura 30. Los intercambios relacionales de una empresa.....	75
Figura 31. Tipología de modelos explicativos de la colaboración en los canales de distribución.....	81
Figura 32. Ejemplo de modelo holístico.....	85
Figura 33. Elementos de un canal de distribución.....	95
Figura 34. Variables explicativas del funcionamiento del canal.....	96
Figura 35. Modelo holístico.....	96
Figura 36. Propuesta inicial de modelo holístico.....	99
Figura 37. Modelo revisado de modelo holístico.....	100
Figura 38. Determinación del modelo de esta tesis.....	101
Figura 39. Formas de gobierno.....	110
Figura 40. Fundamentos académicos del modelo propuesto.....	122
Figura 41. Modelo de antecedentes de la coordinación.....	125
Figura 42. Modelo de antecedentes de la colaboración (ECR).....	126
Figura 43. Modelo básico sobre la colaboración.....	126
Figura 44. Modelo de relaciones basado en la confianza y el compromiso.....	127

Figura 45. Modelo extendido e integrado (1) de las capacidades de las partes y la colaboración.....	127
Figura 46. Modelo extendido e integrado (2) de las capacidades de las partes y la colaboración.....	128
Figura 47. Modelo estructural final de las capacidades de las partes y la colaboración.....	129
Figura 48. Porcentajes de venta de la categoría de productos de Consumer Healthcare por decil IMS Healthcare.....	143
Figura 49. Modelo básico propuesto.....	147
Figura 50. Modelo final de las capacidades de las partes y la colaboración.....	155
Figura 51. Modelo estructural parametrizado.....	177

Relación de tablas

Tabla 1. Ranking de fabricantes de la categoría de productos de cuidado personal, higiene y belleza por cuota de mercado.....	29
Tabla 2. Encuesta Anual de Comercio (CNAE-2009). Año 2014.....	30
Tabla 3.: Ranking de empresas de distribución de gran consumo en 2015.....	35
Tabla 4: Ranking de cadenas de supermercados y autoservicios por número de tiendas.....	39
Tabla 5. Número de puntos de venta y porcentaje de cuotas de superficie minorista en distribución de droguería y perfumería multimarca.....	41
Tabla 6. Reparto de la superficie de venta y nº de establecimientos por centrales de compra.....	41
Tabla 7. Número de puntos de venta y porcentaje de cuotas de superficie minorista en distribución de droguería y perfumería multimarca.....	42
Tabla 8. Caracterización de los canales de distribución de los productos de cuidado personal, higiene y belleza en España.....	57
Tabla 9. Resultados de búsqueda. Papers centrales	60
Tabla 10. Evolución de la investigación académica sobre los canales de comercialización.....	62
Tabla 11. Papers más relevantes a través de búsquedas por el método de redes de citas.....	68
Tabla 12. La colaboración como antecedente o resultado en un modelo de relaciones.....	84

Tabla 13. La colaboración como parte de un modelo holístico o limitado.....	86
Tabla 14. Relación de modelos holísticos revisados.....,.....	87
Tabla 15. Principales Modelos limitados revisados sobre la colaboración.....	89
Tabla 16. Modelos explicativos de la colaboración, según la metodología empleada.....	90
Tabla 17. Relación de constructos y variables identificados en los modelos de relaciones.....	92
Tabla 18. Relación de constructos y variables identificados en los modelos que incluyen la colaboración.....	93
Tabla 19: Índices de bondad de ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales.....	139
Tabla 20. Tamaño poblacional y Tamaño muestral.....	141
Tabla 21: Facturación en euros por deciles de las oficinas de farmacia en España.....	142
Tabla 22. Porcentaje de cobertura de ventas de Consumer Healthcare por decil.....	144
Tabla 23. Tasas de respuesta de encuestas online.....	146
Tabla 24. Constructos y escalas de medida tomadas de la literatura precedente.....	148
Tabla 25. Indicadores del constructo Capacidades del distribuidor.....	150
Tabla 26: Indicadores del constructo Confianza.....	151
Tabla 27. Indicadores del constructo percepción del distribuidor de la conducta oportunista del fabricante o proveedor.....	151

Tabla 28. Indicadores del constructo Compromiso.....	152
Tabla 29. Indicadores del constructo Colaboración.....	152
Tabla 30. Variables externas del modelo.....	153
Tabla 31. Estadística descriptiva de las variables observadas.....	154
Tabla 32. Análisis factorial confirmatorio del constructo de las capacidades del distribuidor.....	158
Tabla 33. Medidas de ajuste global del constructo de las capacidades del distribuidor.....	158
Tabla 34. Análisis factorial de los ítems del constructo de las capacidades del distribuidor.....	159
Tabla 35. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de las capacidades del distribuidor.....	160
Tabla 36. Correlaciones entre los ítems del constructo de las capacidades del distribuidor.....	161
Tabla 37. Análisis factorial confirmatorio del constructo de la confianza.....	161
Tabla 38. Medidas de ajuste global del constructo de la confianza.....	162
Tabla 39. Análisis factorial de los ítems del constructo de la confianza.....	163
Tabla 40. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de la confianza.....	163
Tabla 41. Correlaciones entre los ítems del constructo de la confianza.....	164
Tabla 42. Análisis factorial confirmatorio del constructo de la conducta oportunista del fabricante.....	164

Tabla 43. Medidas de ajuste global del constructo de la conducta oportunistista del fabricante.....	165
Tabla 44. Análisis factorial de los ítems del constructo de la conducta oportunistista del fabricante.....	165
Tabla 45. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo de la conducta oportunistista del fabricante.....	166
Tabla 46. Correlaciones entre los ítems del constructo de la conducta oportunistista del fabricante.....	167
Tabla 47. Análisis factorial confirmatorio del constructo compromiso.....	167
Tabla 48. Medidas de ajuste global del constructo compromiso.....	168
Tabla 49. Análisis factorial de los ítems del constructo compromiso.....	168
Tabla 50. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo compromiso.....	169
Tabla 51. Correlaciones entre los ítems del constructo compromiso.....	169
Tabla 52. Análisis factorial confirmatorio del constructo colaboración.....	170
Tabla 53. Medidas de ajuste global del constructo compromiso.....	170
Tabla 54. Análisis factorial de los ítems del constructo colaboración.....	171
Tabla 55. Análisis de fiabilidad compuesta del constructo colaboración.....	171
Tabla 56. Correlaciones entre los ítems del constructo colaboración.....	172
Tabla 57. Síntesis de los modelos de medida.....	173
Tabla 58. Ajuste del modelo estructural.....	173

Tabla 59. Parámetros estandarizados y niveles de significación del modelo estructural.....	174
Tabla 60. Efectos directos e indirectos entre capacidades y confianza.....	178
Tabla 61. Efectos directos e indirectos entre capacidades y colaboración.....	178
Tabla 62. Efectos totales del modelo extendido de capacidades y colaboración.....	179
Tabla 63. Modelo de relación directo entre capacidades y colaboración.....	179
Tabla 64. Modelo de medida del constructo capacidades del distribuidor.....	183