



Estudio del oportunismo en el canal de distribución desde la teoría de grupos de referencia: un análisis empírico

Study of opportunism in marketing channel from the theory of reference groups: An empirical analysis

Fernando Gimeno Arias*

Universidad de Murcia, España

Recibido el 28 de octubre de 2020; aceptado el 18 de abril de 2023
Disponible en Internet el: 20 de abril de 2023

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objeto analizar el oportunismo en el canal de distribución mediante una de sus formas más peculiares: la participación en un mercado paralelo de un distribuidor del canal oficial. Para ello se recurre a la teoría sociológica de grupos de referencia con el objeto de explicar el oportunismo en el canal de distribución mediante la imitación de los miembros del grupo de referencia. Las hipótesis expuestas se contrastan con una muestra de distribuidores mayoristas españoles de productos de gran consumo, encontrando evidencias de que el efecto imitación del oportunismo puede graduarse en función de la posición jerárquica que ocupa el oportunista original dentro del grupo de referencia.

Código JEL: M31, M10

Palabras clave: oportunismo; canal de distribución; mercado paralelo; grupos de referencia

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: fernando.gimeno@um.es (F. Gimeno Arias).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3125>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The objective of this research is to analyze opportunism in the distribution channel through a peculiar form: the participation in gray market of official channel distributor. The sociological theory of reference groups is used in order to explain opportunism in the distribution channel imitating the members of reference groups. The hypotheses presented are contrasted with a sample of Spanish wholesale distributors of Fast Moving Consumer Goods (FMCG), finding evidence that the imitation effect of opportunism can be graduated according to the hierarchical position occupied for the original opportunist within the reference group.

JEL Code: M31, M10

Keywords: opportunism; marketing channel; gray market; reference groups

Introducción

La economía neoclásica ha ignorado el concepto de empresa en sentido amplio relegándola a una mera función de producción (Rindfleisch y Heide, 1997). Sin embargo, las empresas son, junto con los mercados, estructuras de gobierno alternativas entre sí que se diferencian en sus costes de transacción, de modo que la actividad económica se sitúa en un continuo que va desde hacer (make) a contratar en el mercado (buy) en función de sus costes de transacción (Williamson y Ghani, 2012). La Teoría de Costes de Transacción (TCT) busca explicación a cómo se organizan las transacciones económicas, emergiendo como uno de los paradigmas teóricos dominantes en la investigación de los negocios entre empresas (Business to Business o B2B) (Rindfleisch et al., 2010).

La elección entre hacer o contratar estará condicionada, por tanto, por la eficiencia relativa de cada fórmula de gobierno (Anderson, 2008), y hay un amplio consenso en la literatura en señalar el análisis de los costes de transacción como una acción necesaria para la toma de decisiones estratégicas de marketing (Williamson y Ghani, 2012). Análisis que guiará acciones como la internalización de funciones en el seno de la empresa (integración vertical), la entrada en nuevos mercados, el control y compensación económica de la red de ventas, estrategias en mercados de compra industrial o la gestión de los canales de distribución (Anderson y Weitz, 1992).

Al analizar los costes de transacción y cómo condicionan las decisiones en el ámbito empresarial, la Teoría de Costes de Transacción asume como supuesto comportamental básico que los distintos agentes económicos son oportunistas en sus acciones, oportunismo que Williamson (1975, p. 6) definió como "la búsqueda del interés propio con astucia". El comportamiento oportunista de los agentes en el canal de distribución es una fuente de costes de transacción más elevados debido a la necesidad de realizar una rigurosa selección previa a su incorporación (coste ex ante) y monitorizar posteriormente sus acciones (coste ex post), condicionando las decisiones en muchos de los ámbitos de los negocios (Rindfleisch, 2019). El presente trabajo analiza el oportunismo en el contexto de las decisiones en el canal

de distribución, donde algunos agentes deciden de manera unilateral avanzar en su propia posición para mejorar sus ganancias a expensas de su socio de canal (Brown et al., 2000).

El oportunismo es una gran amenaza para la redes de intercambio de conocimientos y recursos, como es el caso del canal de distribución (Hawkins et al., 2008; Morgan et al., 2016). En el canal el oportunismo es un comportamiento usual (Grzeskowiak y Al-Khatib, 2009; Mysen et al., 2011) que aflora por las complejidades del comportamiento humano en las relaciones de intercambio donde las partes encuentran ventajas en la maximización de su propio beneficio en perjuicio del compañero de intercambio (Xue et al., 2018), debido a la creciente competencia en este ámbito de la actividad empresarial (Gould et al., 2016).

Por tanto, los comportamientos oportunistas incluidos en las relaciones fabricante-intermediario en el canal de distribución incluyen desde la explotación de la relación en beneficio propio (Wathne y Heide, 2000), hasta la restricción de la creación de valor por la insuficiente cooperación (Morgan y Hunt, 1994) o la erosión en los resultados del intercambio (Hawkins et al., 2008). Aunque el oportunismo más flagrante observado en el canal es, sin duda, la transgresión de los acuerdos en la relación fabricante-distribuidor que se realizan mediante incumplimientos de obligaciones o aprovechamiento de lagunas en los acuerdos (Ganesan et al., 2010). De esta última manifestación de oportunismo surge la participación de determinados agentes de un canal de distribución en un mercado paralelo (Cao y Zhang, 2019).

El mercado paralelo (gray market) es una acción oportunista que consiste en “la venta de productos de marca genuinos mediante distribuidores que operan en canales no autorizados por el fabricante o propietario de la marca” (Antia et al., 2006, p. 92). Es una situación que se observa con facilidad cuando el producto que se vende intencionadamente en un mercado (país, territorio, tipo de cliente) se revende en otro sin la autorización del fabricante (Cao y Zhang, 2019). La motivación de este tipo de actividades es alimentada por las diferencias de precios existentes entre el mercado origen y el destino, que pueden derivarse de las fluctuaciones del tipo de cambio, los esquemas de precios de varios segmentos de mercado, diferencias de impuestos o diferentes preferencias de consumidores (Gudigantala y Bicen, 2019).

El mercado paralelo es un fenómeno que se explica a partir de la existencia de una distribución oficial de productos, normalmente de prestigio o marca, y cuya distribución está integrada por el fabricante o propietario de marca y aquellos distribuidores seleccionados (expresa o tácitamente) para realizar la distribución de sus productos (Gudigantala y Bicen, 2019). El oportunismo de un componente de la distribución oficial (Distribuidor Oficial 1) surge mediante incumplimiento de sus acuerdos realizando transacciones con intermediarios o en mercados no incluidos en su ámbito de distribución (Li et al., 2021) que se ilustra en la Figura 1.

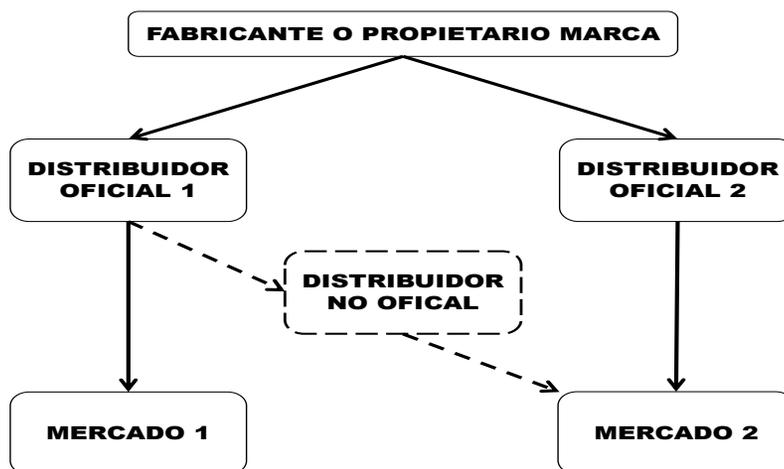


Figura 1. Mercado paralelo en el ámbito de una distribución oficial

El negocio de la intervención en un mercado paralelo para un intermediario no incluido en la distribución oficial consiste en el beneficio que obtiene al arbitrar los precios con los que se opera en los distintos mercados (Antia et al., 2004; Zhao et al., 2021), ya que la distribución oficial explota las diferentes elasticidades de demanda fijando para el mismo producto un mayor precio en los ámbitos donde se está dispuesto a pagarlo (Díaz et al., 2020; Gallini y Hollis, 1999).

Un distribuidor paralelo obtiene plusvalías mediante el aprovisionamiento en el mercado más económico y venta en el más oneroso (Srivastava y Mateen, 2020) pero, ¿qué beneficios obtiene un distribuidor oficial con estas actuaciones? En este sentido, Wathne y Heide (2000) apuntan que uno de los resultados perseguidos con un comportamiento oportunista es el aumento unilateral de la cuota de ingresos asignada, situación que se produce con los ingresos adicionales que reportan las operaciones en el mercado paralelo. Este tipo de transacciones también pueden ser realizadas por el propio fabricante o propietario de la marca en situación de acuciante necesidad de ventas o rápidas transacciones (Antia et al., 2004).

La importancia del impacto que el oportunismo de la participación en los mercados paralelos tiene sobre la distribución de productos de prestigio o marca pueden constatare en los volúmenes que alcanzan en algunos sectores (Zhao et al., 2021), como muestra la constitución de una asociación para sindicar su defensa como AGMA (Alliance for Gray Market and Counterfeit Abatement, <https://agmaglobal.org/>), constituida por fabricantes e intermediarios de productos tecnológicos (HP, CISCO, IBM, ...). En todo el mundo, el volumen de comercio en el mercado paralelo alcanza cada año decenas de miles de millones de dólares, destacando el llamativo caso de la Unión Europea donde aproximadamente el 10% de los fármacos se distribuyen a través del mercado paralelo (Lu et al., 2020). En

cuanto al impacto que la pandemia mundial originada por el COVID-19 tiene en este tipo de oportunismo, se ha constatado que las transacciones mediante el comercio electrónico aumentan la incidencia del mercado paralelo, ya que favorece la información y la accesibilidad a los diferenciales de precio para el mismo producto (Zhang y Feng, 2017; Zhao et al., 2016). En el estudio de Lu et al. (2020) se observa que los mercados de distribución paralelos han crecido exponencialmente en los últimos años debido al auge del comercio electrónico y la red logística global.

Esta investigación analiza el oportunismo en el canal de distribución (participación de un distribuidor oficial en el mercado paralelo) mediante un efecto escasamente tratado en la literatura, el efecto imitación que determinadas actuaciones tienen sobre los miembros de un grupo de referencia o grupo estratégico. Así, Hult (2011) observa que la presión que el grupo ejerce sobre sus miembros provoca un efecto imitación de comportamientos entre sus integrantes. Basándose en el trabajo de Siguaw et al. (1998), Chung et al. (2015) establecen que los miembros con mayor poder en el canal de distribución oficial son un grupo de referencia para sus integrantes. Este efecto imitación no solo se produce de unos miembros a otros, sino que además es más severo cuando el integrante a imitar goza de una posición jerárquica superior (Haas y Park, 2010).

La presente investigación fue diseñada con el objetivo de, en primer lugar, conocer las motivaciones del oportunismo (participación en un mercado paralelo de distribución) para un agente que forma parte de la red de distribución oficial de productos de gran consumo. En segundo lugar, analizar que papel juega en su disposición al oportunismo las acciones de los restantes miembros de la red oficial y, por tanto, si es de aplicación la Teoría de Grupos de Referencia como motivación del oportunismo (Liu et al., 2015) y, por extensión, como guía de las decisiones que los agentes adoptan en el canal de distribución (Chung et al., 2011; Kelley, 1965 y Siguaw et al., 1998). El estudio no sólo constata que las acciones de los miembros del grupo de referencia (canal de distribución oficial) motivan acciones oportunistas cuando son observadas en otros miembros, sino que además establece que dicho efecto imitación puede ser graduado en función del rol que desempeña el agente a imitar dentro del grupo de referencia. En los siguientes epígrafes se va a realizar una revisión de la literatura que conducirá al planteamiento de las hipótesis, para posteriormente contrastarlas mediante un análisis empírico de donde se obtendrán conclusiones y recomendaciones para la gestión empresarial.

Revisión de la literatura e hipótesis

A la hora de definir el oportunismo, la literatura coincide en hacerlo como la búsqueda astuta del interés propio basándose en la asunción del comportamiento de los agentes económicos que hace la Teoría de Costes de Transacción (Williamson, 1975). Esa astucia observada en el oportunismo se concreta en

esfuerzos ideados para engañar, mentir, ofuscar o confundir (Cavusgil et al., 2004), y en acciones como el incumplimiento de contrato, distorsión de datos, transacciones confusas, falsas promesas, encubrimientos o retención de información (Hawkins et al., 2008; Paswan, 2009).

El comportamiento oportunista se produce cuando concurren dos condiciones, que dicho comportamiento sea factible, y que sea beneficioso para el oportunista (Wang y Yang, 2013). El oportunismo no incluye situaciones como la intransigencia en la negociación, intensidad y frecuencia en los desacuerdos, el comportamiento conflictivo (John, 1984) o el acuerdo conjunto de modificación de condiciones y los ajustes de los términos de una contratación (Wathne y Heide, 2000).

El oportunismo representa un desafío personal, social y económico para las relaciones interorganizacionales, que involucra acciones de una de las partes que son directamente perjudiciales para los intereses de la otra, de manera que tal comportamiento provoca una sensación de traición a la confianza en la parte agraviada (Ganesan et al., 2010). Situación que se traduce en una amenaza para los beneficios a largo plazo de las organizaciones ya que dan lugar a acciones no cooperativas en las relaciones de intercambio (Morgan et al., 2016). Por ello, el oportunismo es una situación no deseada en las relaciones comerciales (Wathne y Heide, 2000).

Desde el punto de vista del canal de distribución, el oportunismo se caracteriza por manipulación estratégica de información o falsedad de intenciones que incrementa los costes de coordinación además de consumir recursos, ya que un número considerable de ellos debe destinarse al control y monitorización de los acuerdos en lugar de a usos de mayor utilidad, como el desarrollo del canal de distribución (Anselmi y Marquardt, 2000). También se identifica con situaciones como la transgresión de las normas de una relación a través de conductas que supongan eludir obligaciones, aprovechar lagunas contractuales o exigir concesiones injustas aprovechando determinadas situaciones de mercado (Ganesan et al., 2010). En definitiva, por provocar ambientes de incertidumbre en el intercambio (Anderson, 2008).

La Teoría de los Costes de Transacción presenta el oportunismo como un supuesto comportamental básico y general, donde se asume que los agentes económicos que se relacionan se comportarán generalmente de manera oportunista (Williamson, 1975). Sin embargo, algunas investigaciones muestran que el comportamiento puede no ser tan maquiavélico, especialmente en las relaciones a largo plazo. De hecho, John (1984, p. 278) afirma que “aunque algunas personas no siempre son completamente honestas, probablemente es demasiado pesimista considerar que siempre se mostrarán deshonestas”.

Esta dualidad en la asunción del comportamiento oportunista provoca ser tratado desde dos perspectivas diferentes: como variable explicativa o exógena (los agentes son invariablemente oportunistas) (Wathne y Heide, 2000) o como variable explicada o endógena (el comportamiento oportunista es consecuencia de situaciones ambientales) (Antia et al., 2006). En el presente estudio el

oportunismo se va a analizar como variable endógena o explicada. La acción oportunista que supone que un determinado integrante de la distribución oficial de un producto de prestigio participe en su distribución paralela incumpliendo sus acuerdos (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006) va a ser explicado a partir del comportamiento de los restantes miembros de la red oficial. En la Tabla 1 presentamos trabajos que tratan empíricamente el oportunismo como variable endógena.

Tabla 1
 Trabajos que tratan el oportunismo como variable endógena

Autor (es)	Variable endógena	Variables exógenas
Antia et al. (2006)	Incidencia Mercado Paralelo	Medidas disciplinarias, diferencial de precios, prestigio, escasez, free-riding, heterogeneidad
Das y Rahman (2010)	Oportunismo socio negocios	Factores económicos, relacionales y temporales
Jap y Anderson (2003)	Oportunismo ex post	Activos idiosincrásicos, congruencia del objetivo
Morgan et al. (2016) Mysen et al. (2011)	Oportunismo Oportunismo	Emprendimiento, poder de mercado, Incertidumbre ambiental, vinculación estructural
Paswan (2009)	Oportunismo	Severidad competitiva, prácticas competitivas injustas
Sheng et al. (2018) Wang et al. (2013) Wang y Yang (2013)	Oportunismo Oportunismo Oportunismo	Factores institucionales, gobierno Costes de transacción, capital social Factores del entorno, factores de la relación, sistema organizacional
Xue et al. (2018) Yang et al. (2017)	Oportunismo Oportunismo	Confianza, cooperación, Contratos, normas relacionales

Fuente: elaboración propia

Los canales de distribución presentan múltiples situaciones con potencial para comportamientos oportunistas de sus actores, ya que con frecuencia las relaciones en el canal son gobernadas por contratos que restringen ciertas acciones (Wathne y Heide, 2000). Así, encontramos acuerdos de distribución que prohíben a intermediarios vender en determinadas áreas geográficas o a ciertos clientes, denominados ámbitos de distribución, o se establecen prohibiciones a distribuidores de traer productos de competidores en una determinada categoría mediante una distribución exclusiva (Coughlan et al., 2006). Este tipo de acuerdos dan lugar a incumplimientos que se constituyen como un oportunismo activo (Wathne y Heide, 2000), y se localizan evidencias de que estos comportamientos son bastantes comunes en los canales de distribución (Antia et al., 2006).

El mercado paralelo surge de un incumplimiento de los acuerdos en el seno de la distribución oficial de un determinado producto, mediante el abastecimiento de líneas o canales de distribución que no corresponden o no están en el ámbito de actuación del intermediario que realiza la transacción (Antia et al., 2004; Johnson y Sohi, 2016). Así, por ejemplo, un mercado paralelo se origina cuando un intermediario

acotado a un área geográfica determinada actúa en otra ajena a su ámbito de actuación (como es el caso del mercado paralelo internacional o importación paralela) (Berman, 2004; Li et al., 2021), o un intermediario especialista asignado a un segmento de clientes realiza distribución en otro u otros segmentos (Zhao et al., 2016). Así, la participación en el mercado paralelo de un miembro de la red oficial supone un ejercicio de oportunismo por incumplimiento de los términos de su acuerdo (Srivastava y Mateen, 2020), donde elude su responsabilidad después de obtener derechos de distribución en un ámbito determinado (Cavusgil et al., 2004).

El canal de distribución oficial es un grupo estratégico dentro de los canales de distribución, que constituyen una alianza o relación voluntaria entre sus miembros (fabricante o propietario de la marca y distribuidores oficiales) (Antia et al., 2004), de tal manera que se regulan sus comportamientos, tanto de corto como de largo plazo, por medio de la coordinación y el acuerdo contractual o social de sus integrantes (Dacin et al., 2007). Esta asociación estratégica compone un grupo homogéneo que les confiere la identidad de grupo de referencia debido a que sus componentes comparten normas y valores (Chung et al., 2011; Siguaw et al., 1998), que guían su conducta y comportamientos como integrantes de la red oficial (Haas y Park, 2010). En los orígenes de la teoría de grupos de referencia ya fueron señaladas las influencias que pueden llegar a ejercer sobre las acciones y relaciones en el seno del canal de distribución (Kelley, 1965). Los comportamientos en el canal de distribución a partir de grupos de referencia también han sido tratados en épocas más recientes mediante trabajos como el de Chung et al. (2011), sobre la orientación al mercado de los distribuidores minoristas, o Liu et al. (2015) que lo aborda como elemento moderador del comportamiento oportunista.

Los grupos de referencia son el resultado de la institucionalización de los integrantes de un grupo estratégico que se define como “el proceso en el que las estructuras, esquemas, reglas, normas, rutinas, establecen guías autoritarias para el comportamiento social, enfatizando en cómo estos elementos son creados, difundidos, adaptados y adoptados en el espacio y el tiempo” (Hult, 2011, p. 518). Este proceso de institucionalización es importante para la distribución oficial porque facilita la toma de decisiones, la comunicación, los proyectos conjuntos, la inteligencia corporativa y la seguridad de sus miembros frente a agresiones externas a dicha red (Trim y Lee, 2006). Además, es un proceso que parte de la voluntariedad de sus integrantes y las decisiones tomadas en este ámbito son conducidas por una justificación social que se corresponde con el deseo de los actores de rendir cuentas de sus acciones (Dacin et al., 2007).

El objetivo de la institucionalización de los miembros de la distribución oficial es crear estructuras similares entre sus componentes, de manera que los comportamientos se alineen con la estrategia oficial de distribución adoptando una respuesta común frente al entorno, que es conocida como isomorfismo, y definida como “el proceso que fuerza a una unidad de población a parecerse a otras

unidades que se enfrentan al mismo conjunto de condiciones ambientales” (DiMaggio y Powell, 1983; p. 149). Si trasladamos esta definición de origen sociológico al entorno del canal de distribución oficial, encontramos que el isomorfismo es el resultado de la presión institucional que fuerza a las organizaciones que se encuentran en el mismo entorno o canal a adoptar similares características o formas (Dacin et al., 2007).

La adopción del isomorfismo por parte del grupo estratégico que compone la distribución oficial tiene como objeto la legitimidad, definida como percepción generalizada de que las acciones como miembro de la red oficial son deseables y apropiadas dentro del sistema de normas sociales, valores y creencias del grupo (Suchman, 1995). La legitimidad, frente a conceptos como reputación o prestigio institucional, es un término más amplio que explica cómo y por qué la estructura de la empresa y sus actividades se configuran para ajustarse a las normas y valores sociales (Dacin et al., 2007).

De este modo, la red oficial es un conjunto de actores (fabricante o propietario de marca y distribuidores oficiales) que tienen en común una estrategia, lo que les confiere la identidad de grupo de referencia (Haas y Park, 2010), donde se establecen normas, ya sean de carácter formal o relacional, así como presión para institucionalizar a sus miembros (Scott, 2008). Como resultado de esta presión, y en conjunción con las fuerzas del mercado, se obtiene de sus integrantes una respuesta o comportamiento común y similar, denominada isomorfismo (Dacin et al., 2007), que los integrantes del canal oficial adoptan con el fin de obtener legitimidad del grupo de referencia al que pertenecen (Hult, 2011; Trim y Lee, 2006).

En estas circunstancias, un ejercicio de oportunismo mediante la intervención de algún miembro de la distribución oficial en el mercado paralelo, bien sea protagonizada por un distribuidor oficial (Antia et al., 2006) o por el fabricante o propietario de la marca (Cao y Zhang, 2019) supone una respuesta de los restantes miembros de la red que se espera sea isomorfa (Dacin et al., 2007), imitando estos comportamientos (Chung et al., 2011), lo que conduce a plantear las siguientes hipótesis:

H1a: El oportunismo que supone la participación activa de un distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influenciada por la participación activa de otros distribuidores oficiales.

H1b: El oportunismo que supone la participación activa de un distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influenciada por la participación activa del fabricante o propietario de la marca.

Una cuestión a dirimir si estas acciones oportunistas son ilimitadas o encuentran un punto de inflexión donde decaigan. En principio, es demasiado pesimista considerar los oportunistas se mostrarán deshonestos en todas sus acciones y durante todo el tiempo (John, 1984). La obtención de producto oficial solo es posible mediante la pertenencia a dicha red (Antia et al., 2004), y existen evidencias de que los comportamientos oportunistas continuados pueden conducir a la finalización de la relación (Antia et al.,

2006), por lo que el límite para el comportamiento oportunista de la intervención en el mercado paralelo de un distribuidor oficial lo establecerá el riesgo de quedar excluido de dicha distribución.

En cuanto al proveedor fabricante o propietario de marca que origina la distribución oficial, su intervención en el mercado paralelo también es susceptible de ser imitada, situación que choca frontalmente con su rol de garante de la distribución oficial (Coughlan et al., 2006). El límite a su comportamiento oportunista es acotado por los riesgos de ser imitado ilimitadamente por los restantes miembros del grupo de referencia (Dacin et al., 2007), lo que le induce a dosificar sus intervenciones en el mercado paralelo con el fin de mantener el control del canal oficial que es el papel que debe asumir dentro de dicho grupo (Antia et al., 2006). Con estos antecedentes, planteamos un efecto saturación en las siguientes hipótesis:

H2a: El efecto del oportunismo de la participación activa de otros distribuidores oficiales sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de participación (efecto cuadrático negativo).

H2b: El efecto del oportunismo de la participación activa del fabricante sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de participación (efecto cuadrático negativo).

La última cuestión que se plantea es qué situación tiene mayor potencial de ser imitada por el grupo de referencia, el oportunismo de la participación de un distribuidor oficial en el mercado paralelo o esta misma acción protagonizada por el fabricante o propietario de la marca. La teoría de grupos de referencia señala que las influencias que los integrantes del grupo ejercen sobre sus socios de negocios están condicionadas por el estatus dentro del grupo, por el rol asumido por el agente que ejerce esa influencia (Hass y Park, 2010). El canal de distribución oficial es construido por el fabricante que selecciona cuidadosamente a sus intermediarios y les asigna papeles (ámbitos de distribución) dentro del canal oficial (Coughlan et al., 2006). Situación que dota al fabricante de mayor estatus y legitimidad dentro del grupo de referencia (Antia et al., 2006; Hass y Park, 2010). Dicho estatus provoca que sus comportamientos sean más susceptibles de ser, primero, puestos en evidencia y, segundo, imitados por los restantes miembros del canal. Por ello exponemos la siguiente hipótesis.

H3: el oportunismo de la participación del fabricante en el mercado paralelo tiene un mayor efecto imitación sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo que la participación de otros distribuidores oficiales.

Análisis empírico

Metodología

Para corroborar las hipótesis planteadas se obtuvieron datos de una muestra de distribuidores mayorista españoles del canal de distribución de productos de gran consumo (alimentación, bebidas y productos de limpieza e higiene personal), canal con potencial para que sus agentes participen en un mercado paralelo de distribución de productos de marca o reputación en un ejercicio de oportunismo mediante el incumplimiento de sus acuerdos y obligaciones con la red oficial. Los datos de contacto se obtuvieron de publicaciones españolas especializadas en el sector (ARAL; INDISA, ALIMARKET). Se enviaron 5,000 emails mediante la aplicación ENCUESTAS de la Universidad de Murcia, obteniendo 181 respuestas válidas (ratio de respuesta 0.036%). El cuestionario formaba parte de un amplio estudio sobre el perfil de las relaciones en el canal de distribución de productos de gran consumo, su visión sobre la participación en el mercado paralelo (propia y ajena) y su disposición al oportunismo entendido como incumplimiento de acuerdos en el seno del canal oficial. Es resaltable que el ratio de respuestas obtenidas en cuestionarios difundidos mediante email es muy inferior a las obtenidas mediante entrevista personal o telefónica.

Los datos fueron obtenidos en dos fases, en la primera se solicitaba respuestas al cuestionario mientras en la segunda se reclamaban dichas respuestas a aquellos distribuidores que no habían dado respuesta. Se dividieron los datos en dos submuestras en función de la fase de respuesta (97 datos en la primera fase y 84 en la segunda). Con ambas submuestras se realizó una prueba t de igualdad de medias (Armstrong y Overton, 1977). La ausencia de diferencias significativas de medias condujo a inferir baja probabilidad de sesgo de no respuesta (non-response bias). De igual forma, se introdujeron en el cuestionario variables control (1. Categoría de productos, 2. Tamaño de la empresa fabricante, 3. Ámbito de distribución, 4. Tipo de cliente destino, 5. Tamaño de la empresa distribuidora), resultando ausentes de significatividad.

Los datos fueron procesados con IBM-SPSS y JAMOVI (software estadístico basado en R).

Fiabilidad y validez de las escalas de medida

Para la medición de la variable endógena se utilizó como escala de medida el oportunismo de los distribuidores oficiales expresados como la Participación Activa en el Mercado Paralelo (PAC), que se expone en la Tabla 2.

Tabla 2
Ítems de medición de la escala PAC

PAC: Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo	
En relación a sus competidores en el sector de la distribución...	
>	La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección.
>	Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes.
>	Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo.
>	Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Fuente: Antia et al., 2006; Nunle, 2005

En cuanto a las variables exógenas, el oportunismo observado para el distribuidor oficial mediante su participación en el mercado paralelo se recoge en la escala Participación de los Distribuidores Oficiales en el Mercado Paralelo (PDMP). Ese mismo oportunismo, en este caso observado en el fabricante o propietario de la marca mediante su participación en el mercado paralelo, se obtienen mediante la escala Participación del Fabricante en el Mercado Paralelo (PFMP) (Tabla 3).

Tabla 3
 Ítems de medición de las escalas PDMP y PFMP

PDMP: Participación de distribuidores oficiales en el mercado paralelo
> Existen distribuidores “oficiales” que venden esta marca por canales “no oficiales”.
PFMP: Participación del proveedor en el mercado paralelo
> El fabricante saca producto intencionadamente por el canal no oficial.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo
 Fuente: Antia et al., 2006

Para la medición de ambos conceptos se han utilizado escalas de un solo ítem siguiendo los argumentos e indicaciones de Rossiter (2002) y Bergkvist y Rossiter (2007), que señalan que si el objeto y atributo pueden ser conceptualizados como concretos y singulares no requiere de múltiples ítems para su medición. La participación del distribuidor oficial (PDMP) o del fabricante (PFMP) son conceptos que cuentan con una singularidad tal que no requieren de la multiplicidad de ítems para su medición.

Para valorar la fiabilidad de PAC se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA) y calculado su fiabilidad compuesta (Bagozzi y Yi, 1988). El ajuste obtenido (X^2 (gl=2)= 6.76; GFI = 0.98; SRMR = 0.035; CFI = 0.98; NFI = 0.97; IFI = 0.98) puede ser calificado como aceptable. Todos los ítems obtienen unas cargas factoriales altamente significativas, siendo el valor mínimo de la t obtenido de 7.93 (ver Tabla 4).

Tabla 4
 Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Ítem	Valor estandarizado	Valor t	Fiabilidad
Participación activa del distribuidor oficial (PAC)			SCR=0.77 AVE=0.46
PAC 1	0.61	8.03	
PAC 2	0.81	10.97	
PAC 3	0.60	7.93	
PAC 4	0.67	8.96	

Fuente: elaboración propia

La fiabilidad compuesta (SCR) se encuentra por encima del valor crítico de 0.60 (Anderson y Gerbing, 1988). La varianza media extraída (AVE) no alcanza en el constructo PAC el valor de 0.50 (0.46). Sin embargo, los indicadores AVE de los constructos son más discretos, Fornell y Larcker (1981) señalan que si hay indicadores AVE por debajo de 0.50 la fiabilidad se confirma si la compuesta (SCR) ofrece valores por encima de 0.60. Además, el indicador alpha de Cronbach de dicho constructo muestra significatividad con un valor de 0.75 (Hair et al., 1999).

Confirmamos la validez discriminante del modelo mediante los intervalos de confianza con ± 2 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). El cálculo se realiza utilizando la transformación de Fisher. En la Tabla 5 presentamos los límites superiores de los intervalos de confianza de las correlaciones (diagonal superior), los estadísticos descriptivos de las variables, así como las correlaciones obtenidas (diagonal inferior).

Tabla 5
 Estadísticos descriptivos, correlaciones y límites superiores intervalos de confianza

Variable	Media	Desviación Típica	1	2	3
1.- PAC	2.262	1.316	1	0.582	0.654
2.- PDMP	3.381	2.148	0.437	1	0.709
3.- PFMP	2.586	1.961	0.526	0.597	1

Fuente: elaboración propia

Resultados

Las hipótesis se contrastan mediante regresión lineal utilizando mínimos cuadrados ordinarios con el siguiente modelo teórico:

$$PAC = b_0 + b_1 PDMP + b_2 PFMP + b_3 PDMP^2 + b_4 PFMP^2 \quad (1)$$

Donde PAC es la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo; PDMP es la participación de otros distribuidores oficiales en el mercado paralelo; PFMP es la participación del fabricante en el mercado paralelo.

Para prevenir la potencial multicolinealidad al introducir términos cuadráticos, centramos a la media las variables independientes antes de construir dichos términos (Aiken y West, 1991; Mason y Perreault, 1991). Como resultado de aplicar este procedimiento de centrado a la media, el examen del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra que la totalidad de los valores quedan por debajo de la cifra de 3.3 que indica débil grado de multicolinealidad (Hair et al., 1999) siendo el valor FIV más alto de

2.513. La ausencia de multicolinealidad es indicativo de ausencia de sesgo de método común (Hair et al., 1999).

Se realiza prueba de normalidad para las variables mediante la prueba Shapiro-Wilk. Los resultados obtenidos en PAC (W de Shapiro-Wilk=0.875; $p < 0.01$), PDMP (W de Shapiro-Wilk=0.859; $p < 0.01$) y PFMP (W de Shapiro-Wilk=0.775; $p < 0.01$) nos induce a inferir normalidad estadística de los datos.

En la Tabla 6 presentamos los resultados obtenidos en el ajuste de regresión, donde el Modelo de Efectos Principales (sin efectos cuadráticos) es comparado con el Modelo Teórico. El Modelo Teórico presenta un cambio en R^2 ajustada de 0.047 y un cambio en el valor F de 7.012 ($p < 0.01$). Estos resultados confirman que el Modelo Teórico es mejor para explicar la variable dependiente.

Tabla 6

Resultados de la regresión del Modelo Teórico y del Modelo de Efectos Principales

Variables	Coeficientes	MODELO EFECTOS PRINCIPALES		MODELO TEÓRICO		
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes no estandarizados
Constante	b_0		0.000		0.000	2.771
PDMP	b_1	0.200	0.012	0.214	0.013	0.131
PFMP	b_2	0.411	0.000	0.616	0.000	0.419
PDMP ²	b_3			-0.131	0.080	-0.046
PFMP ²	b_4			-0.243	0.027	-0.068
R^2 (R ² Ajustada)		0.304 (0.295)			0.358 (0.342)	
Valor F (Probabilidad F)		36.617 (0.000)			23.125 (0.002)	
Cambios R ² (R ² ajustada)		0.304 (0.295)			0.054 (0.047)	
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		36.617 (0.000)			7.012 (0.001)	

Nota: Comparando con el Modelo de Efectos Principales, el Modelo Teórico presenta un R^2 significativamente mejor, siendo por tanto preferido.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 se muestran los efectos sobre PAC para distintos valores de PDMP y PFMP. La figura muestra que tanto PDMP como PFMP tienen un efecto positivo decreciente sobre PAC. Asimismo se muestra que la pendiente es más acusada para PFMP.

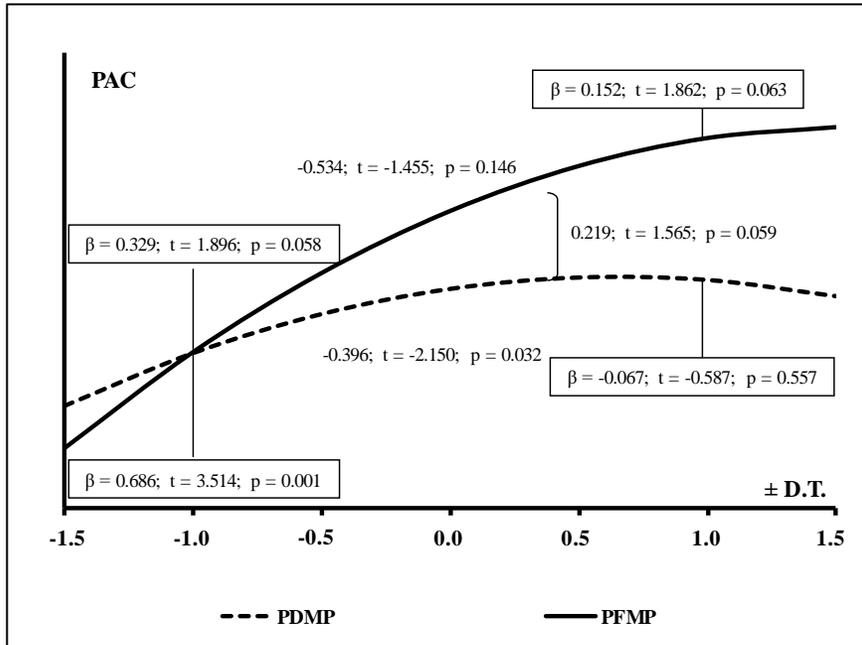


Figura 2. Efecto de PDMP y PFMP sobre PAC para niveles de PDMP y PFMP

Respecto a la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo cuando otros distribuidores oficiales participan en él, el efecto seguiría la siguiente ecuación.

$$\frac{\partial \text{PAC}}{\partial \text{PDMP}} = b_1 + 2 b_3 \text{PDMP} \quad (2)$$

1) Para valores bajos de PDMP (-1 desviación típica=-2.148), el efecto de PDMP sobre PAC es de 0.329; un error estándar de 0.173; y un valor $t=1.902$ ($0.05 < p < 0.10$). 2) Para valores altos de PDMP (+1 desviación típica=+2.148), el efecto de PDMP sobre PAC es de -0.067; un error estándar de 0.113; y un valor $t=-0.593$ ($p > 0.05$). 3) El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PDMP a valores altos es de -0.396. Este cambio obtiene un nivel de significatividad $p > 0.05$ ($t=-1.455$).

Estos resultados nos conducen a confirmar la hipótesis H1a parcialmente, es decir, sólo para valores bajos de participación del distribuidor ($t=1.902$; $0.05 < p < 0.10$). Por su parte, aunque el efecto de

PDMP sobre PAC no es significativo en altos niveles de PDMP, el hecho de que el cambio de efecto no sea significativo no nos permite confirmar la hipótesis H2a sobre saturación con completa convicción.

La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo cuando es el fabricante el que participa en él, varía de acuerdo a la siguiente relación.

$$\partial \text{PAC} / \partial \text{PFMP} = b_2 + 2 b_4 \text{PFMP} \quad (3)$$

1) Para valores bajos de PFMP (-1 desviación típica=-1.961), el efecto de PFMP sobre PAC es de 0.686; un error estándar de 0.195; y un valor $t=3.518$ ($p<0.01$). 2) Para valores altos de PFMP (+1 desviación típica=+1.961), el efecto de PFMP sobre PAC es de 0.152; un error estándar de 0.082; y un valor $t=1.854$ ($0.05<p<0.10$). 3) El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PFMP a valores altos es de -0.534; significativo ($t=-2.153$; $p<0.05$).

Por tanto, la hipótesis H1b queda confirmada (tanto para valores bajos como para valores altos de participación del proveedor), al igual que la hipótesis H2b, evidenciando un efecto saturación para alta participación del proveedor. No obstante, en altos niveles de PFMP ésta sigue influyendo positivamente PAC, aunque en menor medida.

Mediante el estudio del tamaño de los efectos vamos a establecer si el distribuidor encuentra una mayor motivación a participar en el mercado paralelo (PAC) cuando es el fabricante el que participa (PFMP) en lugar de otros distribuidores (PDMP). Para ello vamos a analizar los intervalos de confianza del efecto, estableciendo que en el caso de que dichos intervalos no se superpongan entenderemos que hay una diferencia significativa entre los efectos (Knezevic, 2008). Por el contrario, si los intervalos se superponen calcularemos si el estadístico asociado a la diferencia de sus valores medios es significativo: “si dos estadísticos tienen intervalos de confianza que no se superponen son necesariamente muy diferentes, pero si dichos intervalos de confianza se superponen no es necesariamente cierto que no son significativamente diferentes” (Knezevic, 2008; p. 1).

Para el contraste de hipótesis utilizaremos el test t-student de una cola, debido a su adecuación cuando se compara el mayor o menor tamaño de un efecto (Knezevic, 2008). Siguiendo el método descrito por el autor encontramos:

Para niveles bajos de participación, los intervalos de confianza para $p<0.10$ de los coeficientes no estandarizados son [0.043; 0.614] para PDMP y [0.365; 1.007] para PFMP (Efecto \pm (1.646 x Error estándar)). Como se puede observar, dichos intervalos de confianza se solapan. Por ello es necesario realizar un análisis sobre el estadístico de diferencia de los efectos. La diferencia entre efectos es de 0.357, y los errores estándar, ya calculados anteriormente, son 0.195 para PFMP y 0.173 para PDMP. Esto nos

ofrece un valor $t=1.368$ ($0.05 < p < 0.10$ para una cola) ($t = (\text{Valor medio}_1 - \text{Valor medio}_2) / (\text{Error estándar}_1^2 + \text{Error estándar}_2^2)^{1/2}$).

De igual modo, para niveles altos de participación, los intervalos de confianza para $p < 0.10$ resultantes son $[-0.253; 0.120]$ para PDMP y $[0.018; 0.287]$ para PFMP. La diferencia entre efectos medios es de 0.219, con errores estándar de 0.082 para PFMP y 0.113 para PDMP, con un valor $t=1.565$ ($0.05 < p < 0.10$ para una cola).

Estos resultados confirman H3 e inducen a concluir que tanto para valores bajos como para valores altos de participación en el mercado paralelo, la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo será mayor cuando sea el fabricante el que participa en él, por encima de cuando sean otros distribuidores oficiales.

Discusión

A la vista de los resultados (Tabla 7), se constata que el oportunismo que supone la participación de un distribuidor oficial en el mercado paralelo se incentiva mediante la observación de que otros distribuidores oficiales han iniciado este tipo de acciones. Esta situación hace evidente que el grupo de referencia influye en el comportamiento de sus miembros y que encuentran legitimidad a la hora de seguir sus acciones.

También se encuentran indicios de un efecto saturación en el oportunismo desplegado por un distribuidor oficial que sigue con sus acciones a otro u otros distribuidores oportunistas de la red. Alcanzar un alto grado de participación le hace cuestionarse la legitimidad de estas acciones debido a que la posible sanción por este tipo de acciones es quedar excluido de la distribución oficial, pasando a ser un distribuidor exclusivamente paralelo que no tendría garantizado el suministro de producto y cuyos negocios dependerían del oportunismo de otros distribuidores del canal oficial.

El análisis empírico muestra que el mayor incentivo a que un distribuidor oficial despliegue comportamientos oportunistas como la participación en el mercado paralelo es la observación de dicho comportamiento en el fabricante o propietario de la marca. Además, se encuentra evidencias de que este incentivo es mayor que la observación de este mismo comportamiento en otros distribuidores oficiales. Para niveles de participación menores, incrementos pequeños de participación del proveedor da lugar a una situación con mayor potencial de imitación que en el caso de que el agente a seguir sean otros distribuidores. En línea con el efecto saturación descrito, altos niveles de participación del fabricante, aunque la hacen menor, a diferencia de lo que ocurría en el caso de la participación de los distribuidores oficiales, todavía es significativamente positivo.

Tabla 7
Resumen aceptación Hipótesis

Hipótesis	Resultados
H1a	Confirmada (en valores bajos de la variable)
H1b	Confirmada
H2a	No confirmada
H2b	Confirmada
H3	Confirmada

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones para la gestión del canal de distribución oficial. El fabricante o propietario de la marca se enfrenta a actitudes oportunistas de los miembros de su red que deberá monitorizar y detectar. Para ello se recomienda la observación de movimientos y demandas anormalmente altas de sus intermediarios oficiales por encima de la evolución del mercado donde operan, que son indicios de participación en el mercado paralelo.

Por otra parte, el proveedor deberá ser cauto con sus propios movimientos. Hay que tener en cuenta que los fabricantes, al margen de los objetivos colegiados con su distribución oficial, tienen sus propios objetivos de ventas y rentabilidad. Esta situación presenta problemas de agencia en el sentido de que coyunturalmente sus decisiones pueden ser las de suministrar producto al mercado paralelo para alcanzar o acercarse a esos objetivos propios, excluyendo en estas acciones sus acuerdos con la distribución oficial. El modelo nos ha mostrado cómo este tipo de actividades es un incentivo mayor a la participación de los distribuidores oficiales en el mercado paralelo. Por ello, el fabricante debe ser conocedor que estas acciones, al margen de los beneficios a corto plazo que le reporten, puede tener como efecto a largo plazo la perturbación del orden en el canal de distribución oficial.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El trabajo de investigación presentado muestra una novedosa visión de las causas y orígenes de un comportamiento oportunista de un intermediario del canal de distribución oficial mediante su participación en el mercado paralelo: las acciones de los restantes miembros y su potencial para ser imitadas. Sin embargo, un fenómeno como el descrito es complejo, y las decisiones en el seno del canal suelen tener un número considerable y variado de causas. Esto origina una de las limitaciones del trabajo,

el análisis parcial de las motivaciones de un distribuidor oficial en su comportamiento oportunista. Las futuras líneas de investigación de este fenómeno pasan por continuar indagando en sus causas y proveer nuevas aportaciones al conocimiento en este ámbito. Sería de interés conocer cómo operan el perfil de las relaciones entre los miembros de la distribución oficial, enmarcando su explicación en uno de los grandes paradigmas del estudio del canal de distribución, el modelo confianza-compromiso descrito por Morgan y Hunt (1994).

Referencias

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Anderson, E. (2008). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis, *Marketing Science*, 27 (1), 70-84. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.234>
- Anderson, E. & Weitz, B.A. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/002224379202900103>
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anselmi, K. & Marquardt, R.A. (2000). A manufacturer's dependence advantage and the reduction in distributor opportunism: The role of a benevolent perspective of governance, *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 11, 325-337.
- Antia, K.D., Bergen, M.E. & Dutta, Shantanu (2004). Competing with gray markets, *MIT Sloan Management Review*, 46 (1), 62-71.
- Antia, K.D., Bergen, M.E., Dutta, S. & Fisher, R.J. (2006). How does enforcement deter gray market incidence?, *Journal of Marketing*, 70, 92-106. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.092.qxd>
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bergkvist, L. & Rossiter, J.R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs, *Journal of Marketing Research*, 44 (2), 175-184. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.2.175>
- Berman, B. (2004). Strategies to combat the sale of gray market goods, *Business Horizons*, 47 (4), 51-60. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(04\)00048-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(04)00048-5)

- Brown, J.R., Dev, C.S. & Lee, D.J. (2000). Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanism, *Journal of Marketing*, 64, 51-65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.51.17995>
- Cao, Q. & Zhang J. (2019). Gray market's product quality in the circular economy era, *International Journal of Production Research*, 58 (1), 338-331. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1638980>
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S. & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships, *Journal of International Marketing*, 12 (2), 7-27. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.2.7.32902>
- Chung, J., Huang, Y., Jin, B. & Sternquist, B. (2011). The impact of market orientation on Chinese retailers' channel relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (1), 14-25. <https://doi.org/10.1108/08858621111097175>
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2006), *Marketing channels*, Prentice Hall, Seventh edition.
- Dacin, M.T., Oliver, C. & Roy, J.P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective, *Strategic Management Journal*, 28, 169-187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Das, T.K. & Rahman, Noushi (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual framework, *Journal of Business and Psychology*, 25, 55-74. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9132-2>
- Díaz, E.R., Ivanic, A.S. & Durazo-Watanabe, E. (2020). A study of food retailing: How does consumer price sensitivity vary across food categories and retailer types in Mexico?, *Contaduría y Administración*, 65 (1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2182>
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallini, N.T. & Hollis, A. (1999). A contractual approach to the gray market, *International Review of Law and Economics*, 19, 1-21. [https://doi.org/10.1016/S0144-8188\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0144-8188(98)00032-5)
- Ganesan, S., Brown, S.P., Mariadoss, B.J. & Ho, H.D. (2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in Business-to Business relationships, *Journal of Marketing Research*, 47 (2), 361-373. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.361>

- Gould, A.N., Liu, A.H. & Yu, Y. (2016). Opportunities and opportunism with high-status B2B partners in emerging economies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (5), 684–694. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0243>
- Grzeskowiak, S. & Al-Khatib, J.A. (2009). Does morality explain opportunism in marketing channel negotiations? The moderating role of trust, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (2), 142-160. <https://doi.org/10.1108/09590550910934281>
- Gudigantala, N. & Bicen, P. (2019). Do consumers' ethical judgments matter for purchase intentions in online gray markets?. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13 (4), 27-43. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v13i4.2350>
- Haas, M.R. & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientist, *Organization Science*, 21 (4), 873-891. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0500>
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1999), *Análisis multivariante*, Prentice Hall, 5ª edición.
- Hawkins, T.G., Wittmann, M. & Beyerlein, M.M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers, *Industrial Marketing Management*, 37, 895–909. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.005>
- Hult, G.T.M. (2011), Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 509-536. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0253-6>
- Jap, S.D. & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism, *Management Science*, 49 (12), 1684-1701. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.12.1684.25112>
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel, *Journal of Marketing Research*, 21 (3), 278-289. <https://doi.org/10.1177/002224378402100305>
- Johnson, J.S. & Sohi, R..S. (2016). Understanding and resolving major contractual breaches in buyer–seller relationships: A grounded theory approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 185-205. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0427-8>
- Kelley, H. H. (1965). Two Functions of Reference Groups' in HM Proshansky and B. Seidenberg. *Basic Studies in Social Psychology*.
- Knezevic, A. (2008). Overlapping confidence intervals and statistical significance, *StatNews: Cornell University Statistical Consulting Unit*, 73 (1).

- Li, H., Qing, Q., Wang, J. & Hong, X. (2021). An analysis of technology licensing and parallel importation under different market structures, *European Journal of Operational Research*, 289 (1), 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.07.008>
- Liu, X., Li, Q., Yu, S., & Zhou, W. (2015). How service guarantee induces customer opportunism behavior in online environment—The Moderating Role of Customers' Personal Characteristics and Reference Group's Relationship Strength.
- Lu, Y., Foropon, C.R., Wang, D. & Xu, S. (2020). Arbitrage in gray markets and its impact on supply chain decisions, *Journal of Enterprise Information Management*, 34 (1), 382-398. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0069>
- Mason, C.H. & Perreault, W.D.Jr. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis, *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 268-280. <https://doi.org/10.1177/002224379102800302>
- Morgan, T., Anokhin, S. & Wincent, J. (2016). Entrepreneurial orientation, firm market power and opportunism in networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (1), 99-111. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2014-0063>
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3) , 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mysen, T., Svensson, G. & Payan, J.M. (2011). The key role of opportunism in business relationships, *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (4), 436-449. <https://doi.org/10.1108/02634501111138581>
- Nunnlee, M.P. (2005). The control of intra-channel opportunism through the use of inter-channel communication, *Industrial Marketing Management*, 34, 515-525. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.010>
- Paswan, A.K. (2009). Environmental antecedents of channel opportunism, *Journal of Marketing Channels*, 16, 309–326. <https://doi.org/10.1080/10466690903187973>
- Rindfleisch, A. (2019). Transaction cost theory: past, present and future, *AMS Rev*, 10, 85–97. <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00151-x>
- Rindfleisch, A., Antia, K., Bercovitz, J., Brown, J.R., Cannon, J., Carson, S.J., Ghosh, M., Helper, S., Roberston, D.C. & Wathne, K.H. (2010). Transactions costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities, *Marketing Letters*, 21, 211-222. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9104-3>
- Rindfleisch, A. & Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, 61, 30-54. <https://doi.org/10.1177/002224299706100403>

- Rossiter, J. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00097-6)
- Sheng, S., Zhou, K.Z., Juan Li, J. & Guo, Z. (2018). Institutions and opportunism in buyer–supplier exchanges: the moderated mediating effects of contractual and relational governance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1014-1031. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0582-9>
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Baker, T.L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective, *Journal of Marketing*, 62, 99-111. <https://doi.org/10.1177/002224299806200307>
- Srivastava, A. & Mateen, A. (2020). Supply chain contracts in the presence of gray markets, *Decision Sciences*, 51 (1), 110-147. <https://doi.org/10.1111/deci.12420>
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Trim, P.R. J. & Lee, Y.I.(2006). Vertically integrated organisational marketing systems: A partnership approach for retailing organisations, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (3), 151-163. <https://doi.org/10.1108/08858620610662804>
- Wang, Q., Juan Li, J., Ross Jr., W.T. & Craighead, C.W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships, *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 111-131. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0310-9>
- Wang, X. & Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (2), 137–146. <https://doi.org/10.1108/08858621311295272>
- Wathne, K.H. & Heide, J.B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions, *Journal of Marketing*, 64, (4), 36-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. & Ghani, T. (2012). Transaction cost economics its uses in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 74-85. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0268-z>
- Xue, J., Lu, S., Shi, B. & Zheng, H. (2018). Trust, guanxi, and cooperation: A study on partner opportunism in Chinese joint-venture manufacturing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1), 95-106. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2016-0159>
- Yang, P., Qian, L. & Zheng, S. (2017). Improving performance and curtailing opportunism: the role of contractual issue inclusiveness and obligatoriness in channel relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (3), 371-384. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0185>

- Zhang, Z. & Feng, J. (2017). Price of Identical Product with Gray Market Sales: An Analytical Model and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 28 (2), 397–412. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0692>
- Zhao, J., Jiang, Z.Z. & Sun, M. (2021). A review on gray market business by data-driven method, *Journal of Information Technology and Data Management*, 1 (1), 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2021.02.003>
- Zhao, K., Zhao, X. & Dengc, J. (2016). An empirical investigation of online gray markets, *Journal of Retailing*, 92 (4), 397-410. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.05.002>