

# CAPÍTULO 1

---

## Naturaleza de la distribución

Autores: Enrique Díez de Castro  
y Antonio Navarro García

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

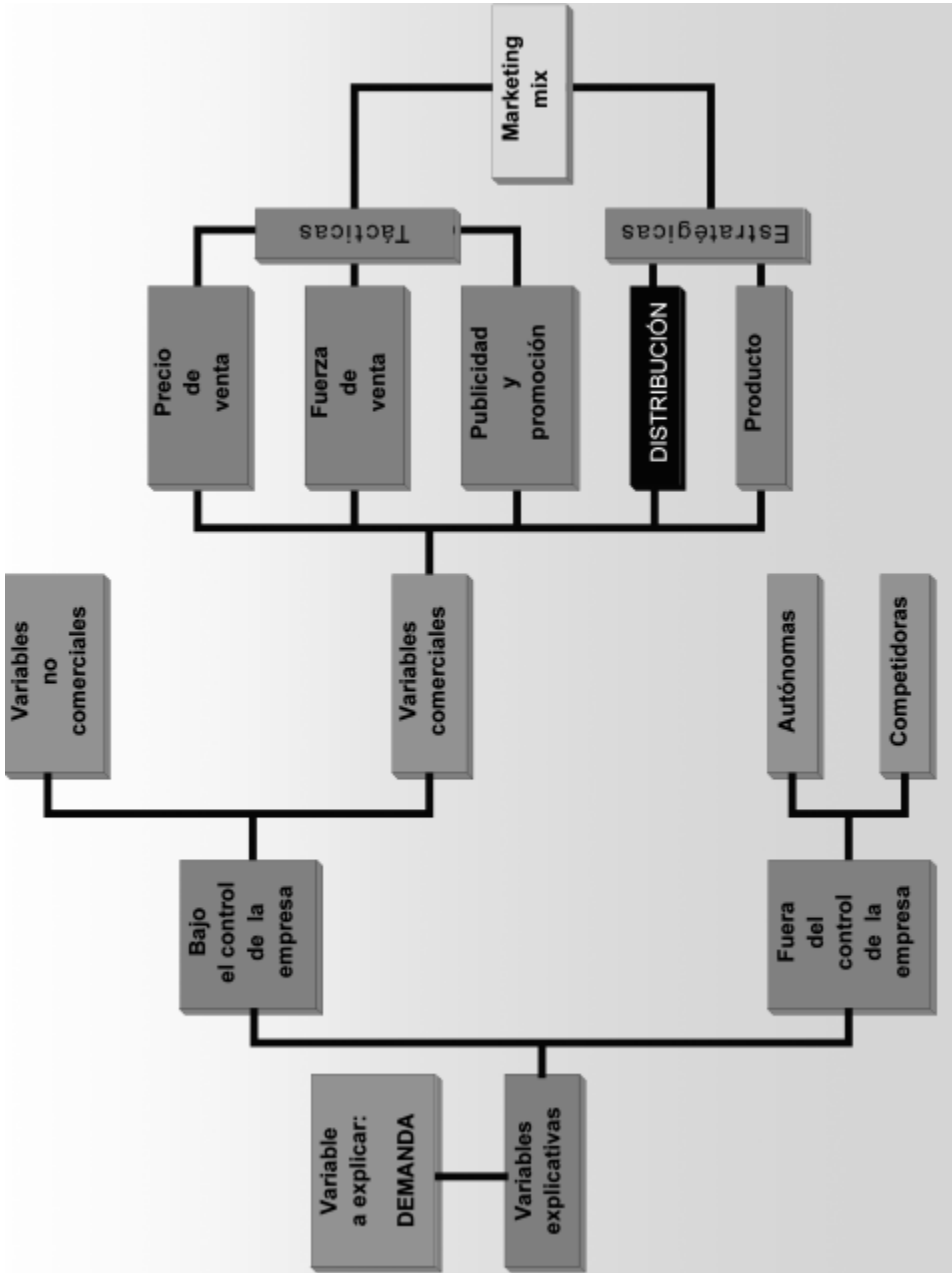
---

- Conocer el concepto y contenido de la distribución comercial, así como el papel que desempeña en el ámbito del marketing.
  - Examinar las distintas funciones que integran la distribución comercial.
  - Comprender el concepto, clasificación, tamaño y organización de los canales de distribución.
  - Analizar las ventajas e inconvenientes del uso de intermediarios en los canales de distribución.
  - Explicar los conceptos y tipos de costes y flujos de distribución.
- 

### 1. INTRODUCCIÓN

La separación geográfica entre compradores y vendedores, la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, hace necesario el traslado de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el cliente; esta función se conoce con el nombre de distribución. La distribución tiene tanta antigüedad como el comercio; ahora bien, el estudio científico de la misma es muy reciente.

La distribución se encuadra dentro de las variables de la acción comercial de una empresa y se incluye dentro del denominado «Marketing-mix» o Mezcla de mercadotecnia<sup>1</sup> (Fig. 1.1). El marketing operativo consiste en la combinación de variables bajo control de una empresa que le permiten influir en el mercado y generar una demanda de sus productos. Las herramientas que dispone una organización para alcanzar las preferencias de compra por parte de sus clientes son las famosas 4P (*Product, Place, Pro-*



**Figura 1.1.** La distribución variable estratégica del marketing mix.

*motion, Price*), que nosotros hemos ampliado y consideramos que son cinco variables: Producto, Distribución, Precio, Comunicación y Fuerza de venta. Pensamos que la variable Fuerza de venta goza de una importancia para ser considerada como autónoma y no minusvalorada, como se hace en la mayoría de la literatura académica y científica. Generalmente, la Fuerza de venta se estudia dentro de las variables de marketing como parte de la distribución (personas que concretan la venta) y de la comunicación (como fuente de información de la empresa con sus clientes). También es muy frecuente considerar el departamento de ventas sin relación organizativa de dependencia del de marketing y de rango menor que los departamentos funcionales de la empresa (producción, marketing, recursos humanos, finanzas). Por esta razón, el estudio de la Fuerza de venta (técnicas de venta, formación, dirección, etc.) siempre se ha considerado de menor rango académico y profesional.

Decimos que las variables que componen el marketing-mix son variables sobre las que las organizaciones disponen de un cierto grado de control, pero éste no es siempre absoluto, ya que las empresas, por diversas razones, no podrán acceder continuamente a los mejores vendedores o los más cualificados, no podrán fijar el precio o tener el presupuesto de comunicación deseado. Las variables bajo control de la empresa no son únicamente comerciales. Para el éxito de la empresa es fundamental la coordinación y colaboración con otros departamentos funcionales para conseguir los objetivos que se hayan marcado.

Sin embargo, no debemos olvidar que existen otras variables fuera de control de la empresa que influyen en sus resultados. Las variables del entorno escapan al control de la empresa, y ésta debe buscar individualmente (si es poderosa) o a través de alianzas influir para que sus valores no perturben u ocasionen perjuicio en la misma.

La distribución presenta como características más relevantes las siguientes:

- Es una *variable estratégica*, es decir, modificable a largo plazo. La constitución de un canal de distribución requiere un plazo amplio, normalmente más de un año. Las organizaciones productoras que quieren hacer llegar sus productos a los clientes disponen de dos alternativas: utilizar los canales de distribución ya establecidos o hacerlo por sus propios medios. En el primer caso, el diseño y modificación de los canales de distribución requiere plazos menores que cuando una empresa establece sus propios canales de distribución; en este último caso, la variable Distribución se convierte claramente en estratégica.

#### Características de la distribución

- Es una variable estratégica.
- Es una variable que dificulta el control de los productos por la empresa que los fabrica.
- Es una variable que repercute en el precio de venta final del producto al consumidor.

Mientras que los precios de los productos pueden ser cambiados, los esfuerzos de comunicación y el tamaño de la fuerza pueden variarse en un espacio de tiempo reducido. Por esta consideración reciben el nombre de variables tácticas (o modificables a corto plazo); las variables Producto y Distribución requieren un mayor período de tiempo para su modificación y reciben la consideración de variables estratégicas o modificables a largo plazo.

- Es una variable que hace *difícil el control* de los productos por la empresa que los fabrica. Los intermediarios que forman los canales de distribución se rigen por unas costumbres que difícilmente el productor puede cambiar. Generalmente, si una empresa quiere distribuir sus productos por un determinado canal, tiene que doblegarse ante las condiciones (formas de pago, realización de pedidos, márgenes, etc.) que le imponen los intermediarios establecidos. Cuanto mayor es la longitud del canal, el control del canal se torna más difícil por parte del productor. Únicamente las empresas de mayor tamaño y poder en el canal pueden influir en las condiciones en que sus productos o servicios son ofrecidos en los puntos de venta.
- Es una variable de *gran importancia*. Repercute decisivamente en el precio de venta final del producto o servicio al consumidor. A nivel vulgar, se considera la publicidad como la variable que tiene mayor repercusión sobre el precio de los productos; sin embargo, es difícil que los gastos en comunicación sobrepasen el 1 o el 2% del precio que pagamos por un producto. Estas cifras son mínimas, frente a lo que pagamos de costes de distribución. Hay casos extremos como el de productos agrícolas, que la distribución incide multiplicando por dos o por tres el precio en origen del producto. Sin embargo, en otros como el de ciertos sectores industriales, los márgenes de la distribución suelen ser muy ajustados, debido a razones de competencia entre las empresas que operan en el mismo.

La importancia de la distribución no es solamente por su repercusión en el precio, sino que también se refleja en algunos datos macroeconómicos: representa algo más del 13% del PIB (Producto Interior Bruto), el 16% de la población ocupada y el 32% del tejido empresarial.

## 2. CONCEPTO Y CONTENIDO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

### Concepto distribución<sup>2</sup>

Entendemos por distribución la «*función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo*», abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados<sup>3</sup>.

La distribución comercial es una de las variables que mayor tratamiento han recibido en la literatura de marketing, quizá como consecuencia de su importancia capital en la eficacia y eficiencia de cualquier sistema económico. Sin embargo, tratar de delimitar conceptualmente su contenido no resulta tarea fácil, ya que si la consideramos como parte del marketing, tampoco sobre este último lograríamos un acuerdo total.

Si nos referimos a los bienes de consumo, desde el momento que un producto está terminado en su lugar de origen (fábrica, recolectado por el agricultor, etc.) hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo, todo lo que ha pasado con el producto es el contenido de la distribución.

La distribución se configura como una posible fuente de ventaja competitiva en la medida que coadyuva a que una empresa asegure una mejor posición en el mercado de manera sostenible.

Como aspectos básicos de la distribución comercial, destacamos las siguientes:

- Su epicentro, al igual que el del marketing, es el intercambio.
- La conexión producción-consumo origina la configuración de canales de distribución.
- Como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control, así como de un diseño estratégico.
- Implica el desarrollo de una serie de actividades o flujos.
- Para que el producto o servicio llegue a los compradores finales en las condiciones adecuadas de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados, puede ser necesario contar con otras instituciones, ya sean personas físicas o jurídicas.
- Por los constantes cambios en la demanda y en la oferta, la distribución comercial tiene un carácter dinámico.
- Debidamente gestionada, constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización.

Por tanto, a nuestro entender, el contenido de la distribución comercial sería el que se detalla en la Tabla 1.1. Nosotros, en este libro y en los distintos capítulos, incluimos la gestión de la distribución, las relaciones en el canal y las organizaciones que forman dicho canal, aunque también haremos alguna referencia a la logística comercial.

### 3. FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN

Como hemos dicho anteriormente, la distribución comprende un conjunto de actividades que posibilitan que el producto fabricado en un lugar pueda ser adquirido en otros lugares muy distantes. Este conjunto de tareas pueden identificarse bajo el rótulo de funciones (Fig. 1.2).

Generalmente, estas funciones pueden o no darse en el canal de distribución. Lo normal es que se den y de forma repetida. Tanto fabricantes como mayoristas, minoristas e incluso consumidores dispondrán de un almacén adaptado a sus necesidades. Igualmente, es frecuente que las mercancías se transporten del fabricante al mayorista y de éste al minorista. Sólo en casos muy puntuales, podemos pensar que se pueden evitar algunas de las funciones de distribución. La venta directa sin intermediarios sería propicia a pensar en que se eliminan algunas de las funciones de distribución, como sería en el caso del transporte en la venta a través de Internet. Sin embargo, la mayoría de los productos no pueden ser enviados *on line*, y los

#### Funciones de distribución

- Función de compra y venta.
- 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.

**Tabla 1.1.** Contenido de la distribución comercial

GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	En el sentido más amplio, incluiría la planificación, dirección y control de la distribución.	
	De forma pormenorizada, comprendería los siguientes temas:	
	Conceptuación de la distribución	En este apartado se incluye el estudio del concepto y contenido de la distribución, teorías e investigación en distribución.
	Objetivos de distribución	Establecimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos.
	Estrategias de distribución	Distribución propia y por cuenta ajena. Estrategias de cobertura de mercado. Estrategias de actuación frente a los clientes.
	Canales de distribución	Concepto de canal de distribución. Diseño y elección de los canales de distribución. Selección de intermediarios y canales.
	Decisiones específicas de distribución	Localización y dimensión de las empresas de distribución.
ORGANIZACIONES DE DISTRIBUCIÓN	Sistema comercial	Clasificación de las empresas distribuidoras. Comercio independiente, asociado e integrado. Métodos de venta.
RELACIONES EN EL CANAL	Relaciones internas en el canal	Negociación. Poder, conflicto, coordinación, control. Resolución de conflicto. Estrategias de cooperación.
LOGÍSTICA Y APROVISIONAMIENTO	Logística comercial o distribución física	Incluye las actividades de transporte, almacenamiento y diversificación de la producción.
	Aprovisionamiento	El concepto de aprovisionamiento incluye compras, almacenamiento y gestión de stocks.
MERCHANDISING	Gestión minorista, merchandising.	
VENTAS	Ventas	En una concepción amplia de la distribución, podríamos incluir los sistemas de venta y la propia fuerza de ventas.

que pueden transferirse a través de la línea, como por ejemplo billetes de viajes o música, existe transporte aunque sea vía electrónica.

Por tanto, la mayoría de las funciones se dan en los canales de distribución y con asiduidad de forma repetida. Las repeticiones son fuente de ineficiencias que deben ser analizadas y estudiadas para ver cómo se puede mejorar el canal de distribución.

### **Función de compra y venta**

Incluye el conjunto de actividades necesarias para generar demanda en el nivel de usuario-cliente, siendo la negociación una herramienta propicia para ello. Implica el desarrollo de un proceso de comunicación bilateral, en el que las partes vendedora y com-

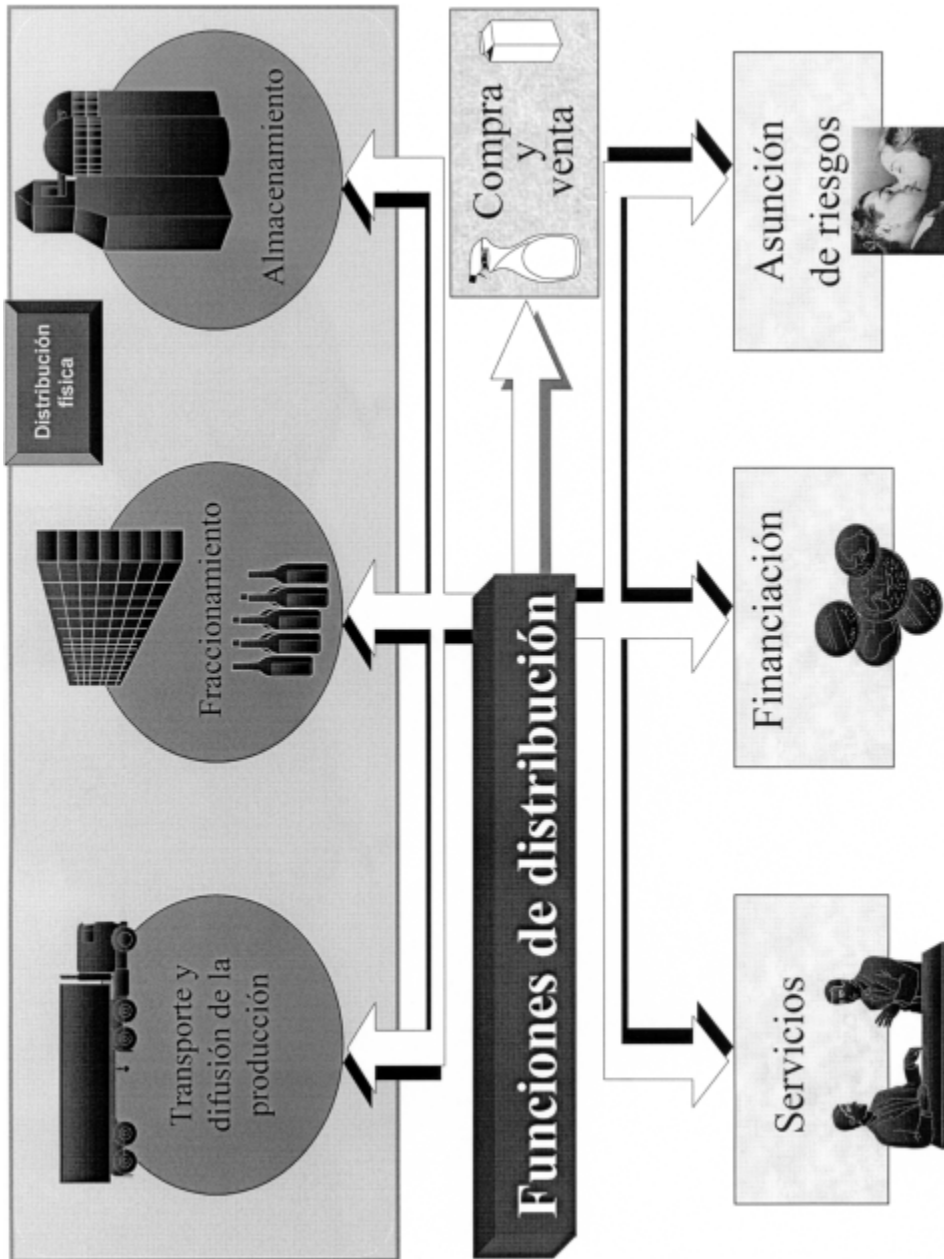


Figura 1.2. Funciones de distribución.

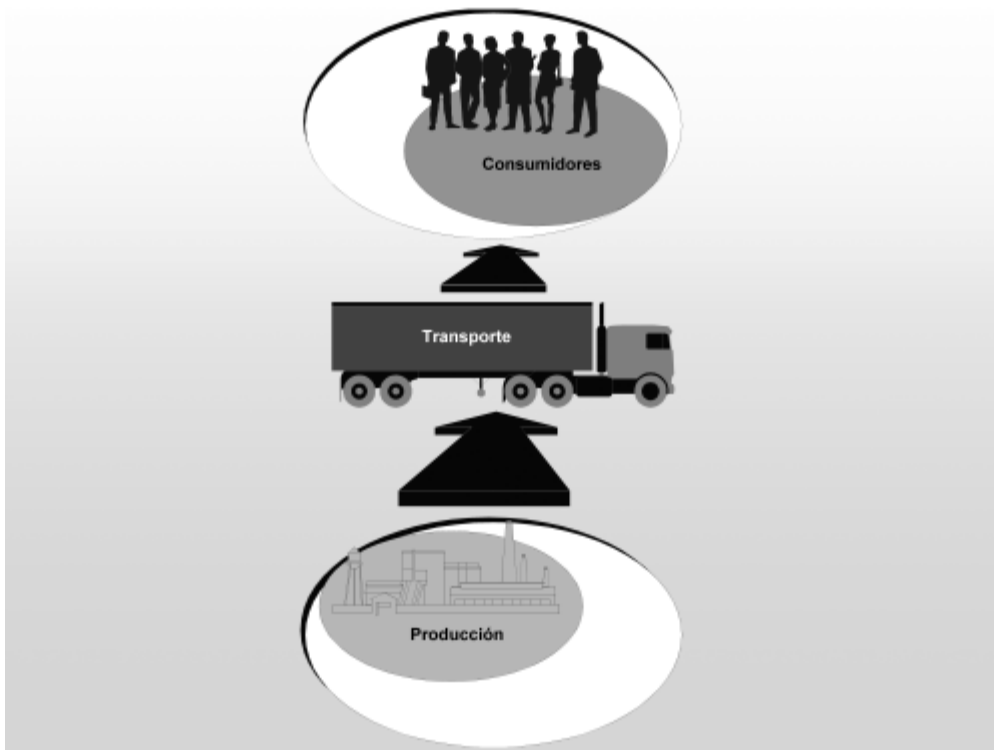
paradora fijan los términos del intercambio (precios, condiciones de venta, plazos de pago, etc.) y acuerdan el modo de traspaso de la propiedad del producto o servicio y la correspondiente posesión física.

Para que la función de compra y venta se materialice, además de la correspondiente negociación, se requiere la emisión de órdenes de compra, y como consecuencia, procesamiento de pedidos, emisión de albaranes, facturas, etc. También aquí las actividades de publicidad y promoción pueden facilitar el contacto entre oferentes y demandantes.

### **Función de transporte y difusión de la producción**

La función de transporte (Fig. 1.3) se deriva de la imposibilidad de colocar la fábrica delante del consumidor. Esta tarea no existiría en el supuesto de que el consumidor acudiera a comprar sus productos a la fábrica. Aunque hay empresas productoras que admiten esta práctica, lo normal en la actividad comercial es lo contrario, es decir, la venta a través de intermediarios. La venta directa (correo, teléfono, ordenador, etc.) no suprime la necesidad de transportar el producto desde la fábrica al consumidor.

Se explicita la función como de transporte y difusión de la producción, ya que la distribución permite que desde un único punto de fabricación, los productos se vendan



**Figura 1.3.** La función de transporte.



en cientos o miles de establecimientos. Los canales de distribución realizan la difusión de la producción a los puntos de venta.

La función de transporte y difusión de la producción implica el desarrollo de otras actividades, como la carga y descarga de la mercancía, seguros y fletes, etc.

## **Función de fraccionamiento**

Recibe también los nombres de «diversificación» o «regulación de la producción».

Consiste en transformar «lotes de producción» en «lotes de venta». La necesidad de esta función viene dada porque los integrantes de los canales precisan unas determinadas cantidades. El fabricante, generalmente, abastece a mayoristas en grandes cantidades, según sus necesidades. Los mayoristas sirven a los minoristas según sus requerimientos, partiendo los grandes lotes en lotes menores. Por último, los minoristas se adaptan a la demanda de los consumidores y les venden cantidades reducidas, normalmente una unidad.

La función de fraccionamiento lleva consigo empaquetado, embalaje, manejo y manipulación de existencias, etc.

## **Función de almacenamiento**

La misión de esta función es disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes. La necesidad por parte de fabricantes, mayoristas y minoristas de poseer almacenes adecuados a las necesidades de demanda de mayoristas, minoristas y consumidores viene dada en la sociedad moderna porque los clientes no sólo requieren determinadas cantidades, sino que las exigen en un momento determinado. En la mayoría de los casos, el no disponer de una mercancía en un momento concreto conduce a la pérdida de la venta, e incluso puede suponer la pérdida de un cliente.

La función de almacenamiento convierte a los intermediarios en reguladores del flujo de productos desde el fabricante al consumidor.

La función de almacenamiento ocasiona la colocación de la mercancía, división del almacén, codificación, gestión de stocks, etc.

Transporte, fraccionamiento y almacenamiento son funciones que se pueden dar, no dar, o dar repetidamente, lo que es más normal, en un canal de distribución, pudiendo generar una serie de duplicidades en la realización de las tareas. Estas tres funciones forman parte de la denominada «distribución física», ya que el conjunto de actividades que comprenden suponen una acción física sobre el producto. Evidentemente, para que exista distribución física, previamente ha debido darse una negociación entre la parte oferente y la demandante (función de compra y venta), la cual se habrá plasmado en un acuerdo de intercambio.

Debería considerarse como objetivo básico de la distribución física el lograr un nivel alto o satisfactorio en el desempeño de las tareas que implica (objetivo de eficacia), y ello, evidentemente, al mínimo coste posible (objetivo de eficiencia). Un mejor transporte o almacenamiento se logra individualmente aumentando el coste de estas funciones; los transportes más rápidos son los más caros, almacenes con condiciones de conservación mejores o más amplios incrementan costes de distribución. Se

precisa un equilibrio entre coste y distribución. Por consiguiente, se podría pensar que para una empresa fabricante el objetivo de la distribución física sería el fijar las condiciones de transporte, fraccionamiento y almacenamiento, para que el producto llegase al consumidor en condiciones idóneas de compra de la forma más económica posible.

## Función de servicios

Al margen de las funciones de compra y venta y de las asociadas a la distribución física, la distribución comercial también puede suponer la prestación de una serie de servicios, con una importancia creciente entre el conjunto de actividades de distribución. Este conjunto de servicios los podemos dividir en dos apartados (Fig. 1.4):

- Servicios vinculados directamente a la venta:
  - Presentación y promoción de los productos, donde el merchandising juega un papel esencial.
  - Asesoramiento al cliente sobre tipos y características de los productos y/o servicios, ventajas de cada uno de ellos, etc.
  - Negociación de la venta con el cliente (precio, condiciones de pago).



**Figura 1.4.** La función de servicios.

- Servicios no vinculados directamente a la venta:
  - Entrega a domicilio.
  - Instalación y montaje en destino.
  - Garantía de reparación.
  - Servicio de mantenimiento.

Normalmente, estos servicios corren a cargo del fabricante, bien por cuenta propia o en colaboración con mayoristas o minoristas. No obstante, en la actualidad y dentro de su estrategia comercial, los detallistas, por su cuenta, proceden a ampliar o establecer nuevos servicios para fidelizar al consumidor (tarjetas de pago, parking, servicios de cafetería y restauración, etc.).

### **Función de financiación**

La función de financiación se produce cuando un intermediario paga al contado las mercancías, o en un tiempo inferior al que se tarda en cobrar a los clientes o consumidores finales. De esta forma se produce un acortamiento del ciclo de explotación, también denominado período medio de maduración<sup>4</sup>, es decir, del tiempo que por término medio tarda en retornar líquida a la empresa una unidad monetaria invertida, ya que en principio un productor debería recuperar el dinero comprometido en la explotación cuando el comprador (destinatario final del producto) lo abonase. Este adelanto para el fabricante supone una financiación que soportan los intermediarios.

### **Función de asunción de riesgos**

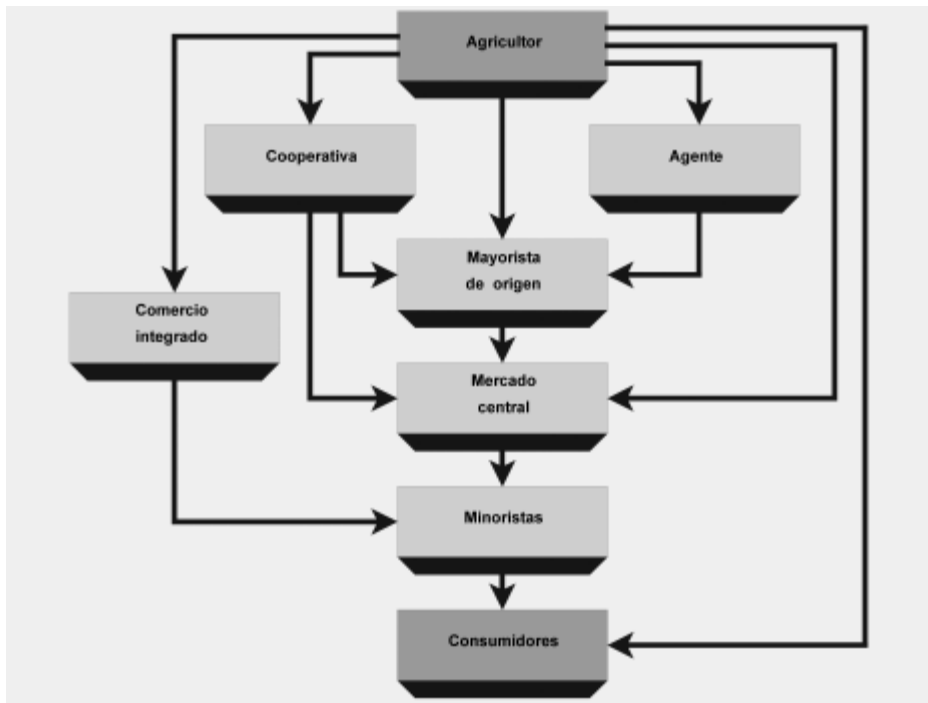
Consiste en la asunción por los intermediarios que operan en el canal de los riesgos asociados al proceso de intercambio (impago o morosidad en el pago de la mercancía, mermas, pérdidas y roturas en el transporte y almacenamiento de la mercancía, riesgo de no vender el producto, obsolescencia, etc.).

## **4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La Figura 1.5 es ilustrativa de los canales de distribución de los productos hortofrutícolas. Cada uno de los caminos que llevan del agricultor al consumidor es un canal de distribución. Así por ejemplo, un canal sería (Agricultor) - (Mayorista de origen) - (Mercado central) - (Minoristas) - (Consumidor); otro canal estaría constituido por (Agricultor) - (Cadenas) - (Minoristas) - (Consumidor).

Los canales adoptan un diseño similar a una red de organizaciones que trabajan de forma coordinada para conseguir unos objetivos comunes; sus componentes son interdependientes, como consecuencia de la especialización y la diferenciación funcional.

Consideramos necesario, en primer lugar, identificar las organizaciones que forman parte de un canal de distribución. Según Cepeda<sup>5</sup>, cualquier organización que realice al menos una de las funciones de distribución puede ser considerada miembro del canal. Dentro del canal, es posible diferenciar dos tipos de instituciones en función de la labor que realizan:



**Figura 1.5.** Canales de distribución de productos hortofrutícolas.

Un CANAL de distribución es el **camino** seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.

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. Las organizaciones que forman el canal se denominan **intermediarias**, siendo empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final.

A) **Instituciones principales.** Son las que realizan las actividades primordiales en el canal, como compra y/o venta de productos, e intervienen de forma directa en la actividad productivo-comercial. Estas organizaciones son las siguientes: productores, intermediarios mayoristas y minoristas y el consumidor final.

B) **Instituciones secundarias.** Denominadas también paralelas, auxiliares o periféricas, no ejercen la actividad de compra o venta, pero contribuyen al funcionamiento de los canales, realizando tareas de servicios y regulando y coordinando el proceso.

Están comprendidas en este apartado: instituciones financieras, empresas de transporte, almacenistas independientes, compañías de seguro, empresas de publicidad, etc. Zikmund y D'Amico<sup>6</sup> consideran que las instituciones secundarias no deben

formar parte del canal, sino que son meramente facilitadores que desempeñan un papel menor al proporcionar un servicio limitado.

También puede diferenciarse entre *canal comercial* —el formado por productores, mayorista y minoristas— y *canal de consumo* —formado por los consumidores.

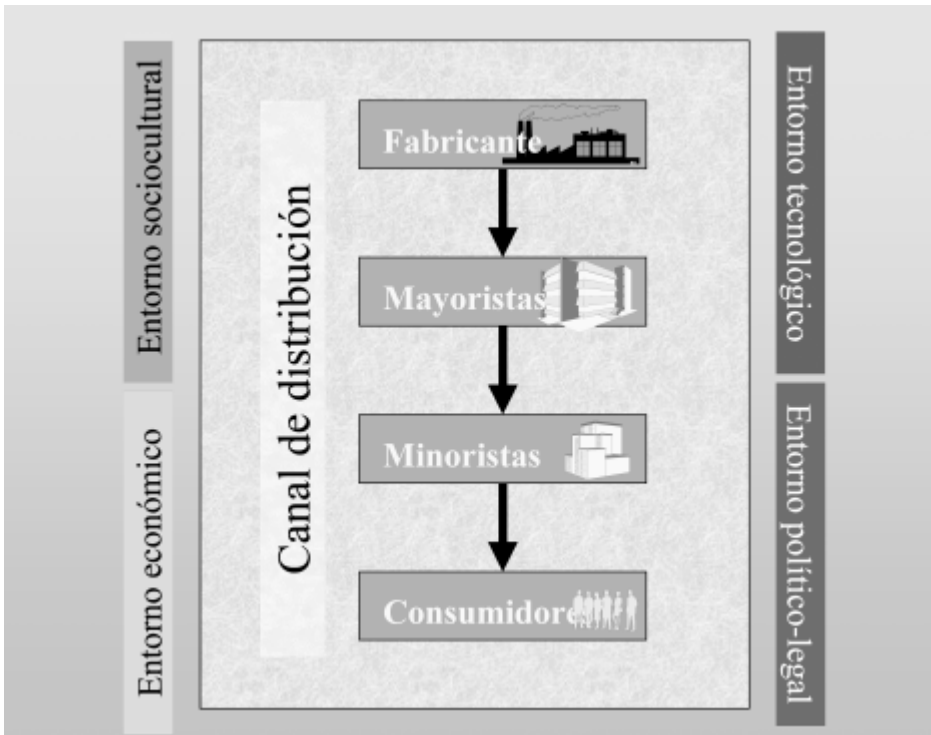
Los miembros del canal son instituciones que forman parte de un sistema social de mayor amplitud, por lo que deben ser estudiadas con relación a otras organizaciones del sistema. Toda empresa está conectada con su entorno, así que una completa comprensión de la misma necesita el análisis de la relación entre esa organización compleja y su entorno, es decir, debe ser contemplada como un sistema abierto.

En el análisis de una empresa distribuidora, debemos diferenciar entre el *entorno específico*, formado por clientes, proveedores, empresas competidoras y relacionadas, y el macroentorno.

Siguiendo a Cepeda<sup>7</sup>, las dimensiones del entorno (Fig. 1.6) son las siguientes:

A) **Entorno sociocultural.** Está relacionado con la evolución de los deseos y necesidades de los clientes. Incluye:

- Mercado de trabajo, sindicatos, grupos sociales.
- Valores, actitudes, estilos de vida.



**Figura 1.6.** Las dimensiones del entorno del canal de distribución.

- Movimientos de defensa del consumidor.
- Cambios socioculturales.
- Variables educacionales, demográficas.

B) **Entorno económico.** Refleja la situación económica general y tiene influencia sobre las empresas que operan bajo dicho entorno. Algunos indicadores del entorno económico son: crecimiento del PIB, nivel de precios, tasa de desempleo, nivel de renta, tasa de productividad, balanza comercial, políticas industriales y estabilidad monetaria.

C) **Entorno tecnológico.** Es un factor clave en el diseño de la estrategia de distribución y en la competitividad y presenta la característica que evoluciona con gran rapidez. Incluimos en este entorno: nuevas técnicas de gestión y organización, la tecnología de la información como eje de innovaciones. I+D (investigación y desarrollo), nuevas tecnologías, etc.

D) **Entorno político-legal.** Influencia de forma significativa a las empresas distribuidoras y está constituido por las disposiciones legales emanadas del poder político. Algunos aspectos de relevancia son los que afectan a horarios comerciales, apertura de grandes superficies, reglamentación sobre venta, fiscalidad, legislación sobre competencia, precios y publicidad.

## Tipos de canales

En general, podemos distinguir tres tipos de canales de distribución<sup>8</sup>:

### Tipos de canales

- Canal de bienes de consumo.
- Canal industrial.
- Canal de servicios.

- **Canal de bienes de consumo**, el cual es utilizado para el traslado de productos físicos desde el productor a los consumidores finales, pudiéndose emplear distintas alternativas (Fig. 1.7). Una primera alternativa es la venta directa del fabricante o productor al consumidor, siendo frecuente en algunos productos agrícolas o por parte de empresas como Avon. Una segunda alternativa es vender a través

de minoristas, como ocurre normalmente en el sector del automóvil (concesionarios), o en el caso del sector alimentario con la venta a través de grandes superficies, principalmente hipermercados y algunas cadenas de supermercados. Una tercera alternativa es emplear el denominado canal clásico, en el que están presentes instituciones mayoristas y minoristas. Finalmente, otra posibilidad es que el contacto entre fabricante y mayorista requiera de la intermediación de los denominados agentes, como ocurre en el caso de los productos de importación, cuya procedencia es muy dispar.

- **Canal industrial o de bienes industriales**, en el cual también se produce traslado de productos físicos, pero con el objeto de que sean incorporados al proceso productivo de otra organización o al desarrollo de tareas industriales. No se actúa, por tanto, en el mercado de consumo, sino en el organizacional. Aquí también es posible el desarrollo de varias alternativas (Fig. 1.8). En primer lugar, una venta directa entre el fabricante y el denominado usuario industrial, como ocurre en el caso de la maquinaria pesada, grandes equipos, etc. Una segunda posibilidad es que intermedie

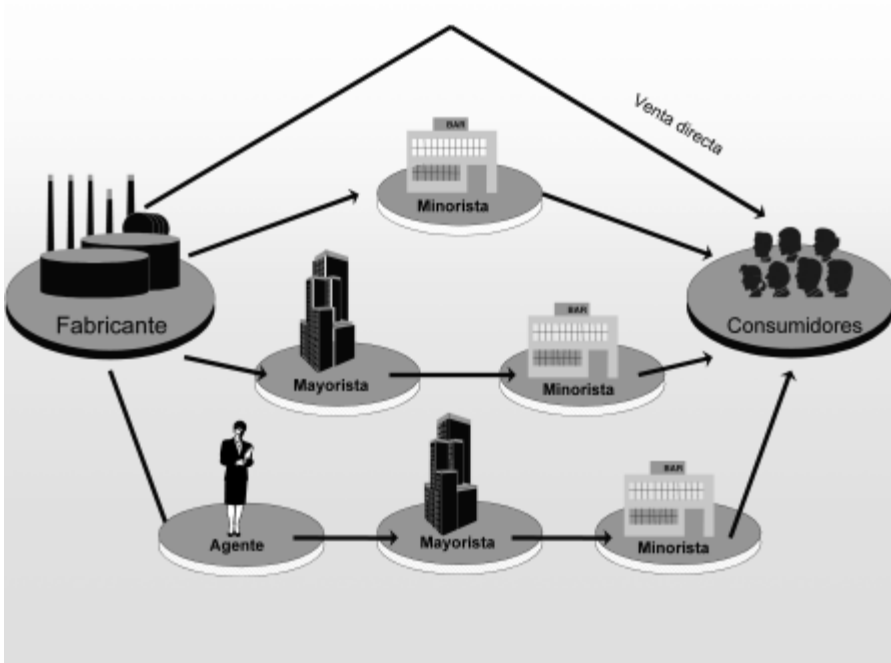


Figura 1.7. Canales de bienes de consumo.

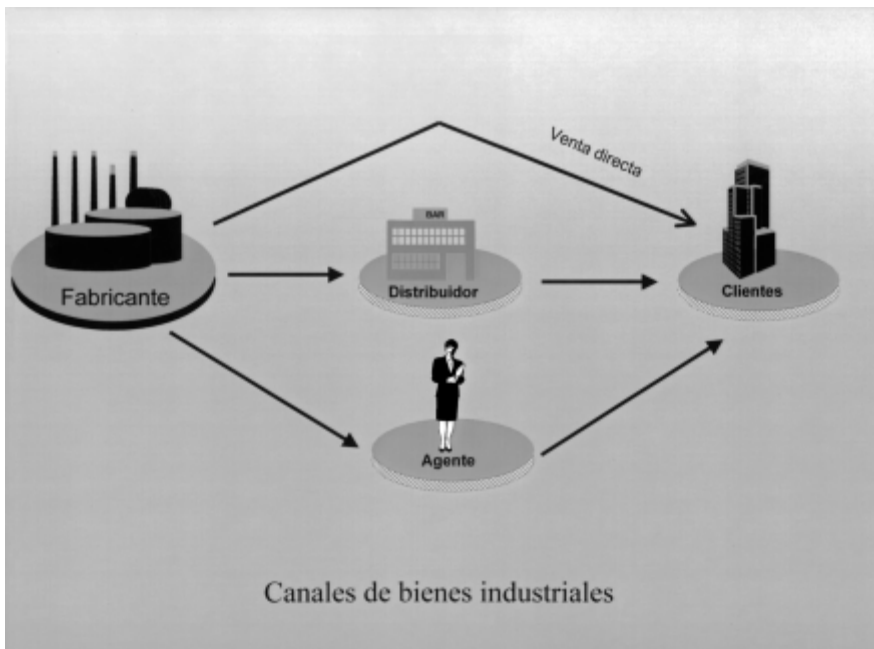


Figura 1.8. Canal industrial.

entre ambas organizaciones un distribuidor, cumpliendo un papel equivalente al de mayorista o minorista en el caso de canal de bienes de consumo. Así, ocurre con productos tales como pintura, pequeñas máquinas, herramientas, etc. Finalmente, también el agente puede intervenir poniendo en contacto a oferentes y demandantes, como ocurre para determinados productos agrarios, como el aceite o el corcho.

- **Canal de servicios**, en el cual el objeto de la transacción no es un producto físico, sino un servicio (bien intangible). En este caso, los destinatarios del servicio pueden ser los consumidores finales o también los industriales. Suele ser habitual el empleo de canales directos (productor-consumidor o usuario industrial), aunque la importancia de los intermediarios se va acentuando cada vez más. Por ejemplo, las compañías de seguros médicos contratan con clínicas y hospitales la prestación de servicios para sus asegurados. Asimismo, en el sector turístico, los grandes tour operadores utilizan a las agencias de viaje para hacer llegar su oferta a los usuarios finales. También, en el contexto organizacional, numerosas empresas se han especializado en la prestación de servicios a otras empresas (software informático, mantenimiento y reparación de equipos productivos, etc.).

## 5. TAMAÑO DE LOS CANALES

Un aspecto relevante a considerar. Hace referencia al análisis del tamaño de los canales de distribución.

El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de los intermediarios que forman el camino. Así por ejemplo, el canal (Fabricante) - (Mayorista) - (Minorista) - (Consumidor) está formado por dos intermediarios. Existen canales de todos los tamaños, desde los que no poseen ningún intermediario (venta directa) a los que tienen muchos intermediarios.

Un canal de distribución<sup>9</sup> puede ser *directo*, si el proveedor entra en contacto directo con el usuario o comprador final, o *indirecto*, si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final (Fig. 1.7).

Se habla de canales «largos» cuando tienen muchos intermediarios y canales «cortos» cuando lo forman pocos intermediarios. No existe un acuerdo en definir cuándo un canal puede ser considerado corto o largo. Frente a opiniones que establecen el canal corto como de uno o ningún intermediario y canal largo el de dos o más intermediarios, nosotros consideramos que un canal clásico está compuesto por dos tipos de empresas de distribución: mayoristas y minoristas; por lo tanto, el canal largo estaría compuesto por más de dos intermediarios y el corto por menos de dos intermediarios. Reservaríamos al canal de dos intermediarios el nombre de normal, clásico o estándar.

### ¿Qué importancia tiene el análisis del tamaño de los canales?

El precisar claramente qué entendemos por canal de distribución corto o largo tiene su relevancia, ya que generalmente se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos. Por el contrario, canales de distribución largos es sinónimo de precios elevados. Estas aseveraciones, que com-



partimos plenamente, hay que tomarlas con reservas, ya que en muchos casos no se corresponden con la realidad. Puede darse el caso de que productos comprados por un consumidor en fábrica tengan un precio de venta más elevado que en un establecimiento detallista.

Los canales de distribución cortos suelen ser raros o poco frecuentes. Se utilizan, básicamente, para la venta de bienes industriales (ya que el número de clientes suele ser reducido) cuando se trabaja sobre pedido, para productos de alta tecnología, para productos de especialización, servicios, etc.

**Los canales de distribución cortos** son utilizados para la venta de bienes industriales.

**Los canales de distribución largos** son utilizados para la venta de productos de uso y consumo.

Los canales de distribución largos son utilizados para la venta de productos de uso y consumo. Por consiguiente, los consumidores solemos pagar precios altos inherentes a este tipo de canal. Hoy día la utilización para la venta de bienes de consumo de canales cortos va aumentando. La aparición de nuevas formas de comercio (hipermercados, franquicias, etcétera) y el desarrollo de métodos de venta directa (venta por correspondencia, teléfono, ordenador, etc.) van acortando los canales de distribución de los productos de consumo.

## 6. ORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Durante las más de nueve décadas que han pasado desde los primeros trabajos centrados en los canales de distribución, han sido múltiples las corrientes o enfoques que han tratado de explicar su organización.

En los orígenes del marketing como disciplina académica se abordó el estudio de la problemática del canal desde la óptica de la eficiencia, centrandó el interés en factores exclusivamente económicos. Posteriormente, se han ido incorporando orientaciones que tienen en cuenta aspectos netamente sociales y comportamentales de los miembros presentes en el canal. Sin embargo, no ha sido hasta finales del pasado siglo (década de los años ochenta) cuando se desarrolló un verdadero esfuerzo integrador<sup>10</sup>.

En este epígrafe exponemos de forma resumida los diferentes fundamentos en los que se han sustentado los distintos enfoques empleados en la organización de los canales de distribución.

### Organización de los canales de distribución desde una perspectiva económica

Según esta corriente, las razones que en mayor o menor medida determinan la formación y organización de los canales de distribución son de tipo económico. En este sentido, su estructura resulta óptima cuando es capaz de proporcionar la mayor eficacia en el servicio al menor coste posible.

El criterio de eficiencia económica lleva a que las decisiones sobre el gobierno del canal se resuman a una elección entre la asunción o delegación de tareas o funciones de distribución en terceros<sup>11</sup>.

Los dos enfoques de naturaleza económica más extendido en el estudio de los canales de distribución han sido el funcional y el institucional.

El *enfoque funcional* concibe al canal de distribución como un conjunto de funciones (actividades o flujos) necesarias para que se produzcan las transacciones comerciales<sup>12</sup>. El desarrollo de tales funciones implicará un coste, y es precisamente la posibilidad de conseguir un ahorro en el mismo lo que puede llevar a las empresas fabricantes, origen del canal de distribución, a plantearse su delegación en terceros, impulsando la presencia de intermediarios.

En el *enfoque institucional*, la estructura del canal no queda definida a partir de las funciones o procesos necesarios para el intercambio de los bienes y servicios, sino de las instituciones encargadas de efectuarlas. Así, el canal es definido como un conjunto de organizaciones que desarrollan las tareas requeridas para llevar los productos desde los fabricantes hasta los usuarios finales (individuos o empresas). Una vez más, los intermediarios estarán presentes en el canal siempre y cuando generen ahorro de costes a las empresas productoras o a aquellas con las que se relacionan. En este contexto, los intermediarios son concebidos como organizaciones que realizan tareas semejantes de un canal a otro, o bien como empresas concretas que participan en la distribución de productos dentro del canal.

Desde la óptica institucional, dos tipos de estructuras están presentes en el canal. En primer lugar, la *estructura principal*, formada por las instituciones primarias, es decir, las que asumen funciones de compra y venta (fabricantes, mayoristas, minoristas y usuarios finales). En segundo lugar, la *estructura auxiliar*, formada por las instituciones secundarias (entidades financieras, empresas de transporte, almacenistas independientes, compañías de seguros, etc.), que desarrollarán funciones diferentes a las de compra y venta (transporte, almacenamiento, etc.). Los miembros de la estructura auxiliar prestan servicios a los de la principal, pero no participan en las decisiones que controlan el flujo de bienes y servicios hacia los clientes finales<sup>13</sup>.

Ambas corrientes, funcional e institucional, presentan el inconveniente de excluir en la configuración de los canales de distribución los factores sociales y comportamentales de los miembros presentes en él.

## **Organización de los canales de distribución desde una perspectiva social**

Los inconvenientes de la corriente económica llevó a algunos autores a plantear un nuevo enfoque que tuviese en cuenta los aspectos sociales y comportamentales de los miembros del canal. En este contexto surgió la teoría de la dinámica organizativa.

Esta teoría se basa en el concepto de *díada* para la determinación de la estructura del canal. La *díada* se define como cualquier par de miembros relacionados a partir de la realización parcial o total de cualquiera de las funciones o flujos que se dan en el canal, permitiendo concebir a este último como un sistema.

La teoría de la dinámica organizativa considera que las organizaciones que conforman el canal están implicadas en un intrincado sistema de relaciones sociales que sobrepasa notablemente el simple intercambio de productos y dinero<sup>14</sup>.

En este contexto, pueden señalarse seis aspectos que impulsan la conformación de relaciones interorganizacionales:

- **Legales.** Cumplimiento de la normativa legal o reglamentaria que impida a una empresa asumir todas y cada una de las funciones de distribución, debiendo acordar con otras instituciones el desarrollo de las mismas.
- **Asimetría.** Se refiere a la necesidad de algunas organizaciones de ejercer poder o control sobre los recursos o decisiones de otras empresas. Las cadenas voluntarias es un ejemplo de ello.
- **Reciprocidad.** Refleja la necesidad de las empresas que actúan en el canal de desarrollar relaciones basadas en la cooperación, con el objeto de que cada parte pueda lograr sus objetivos. Pensemos, por ejemplo, en algunas alianzas estratégicas.
- **Eficiencia.** La formación de relaciones en el canal está impulsada por el intento de una organización de lograr ahorros de costes.
- **Estabilidad.** A menudo, la formación de relaciones se caracteriza por ser una respuesta a la incertidumbre del entorno.
- **Legitimidad.** El desarrollo de relaciones por parte de una empresa obedece al deseo de aumentar la reputación, imagen o prestigio en su entorno institucional.

#### Aspectos que impulsan la conformación de relaciones interorganizaciones

- Legales.
- Asimetría.
- Reciprocidad.
- Eficiencia.
- Estabilidad.
- Legitimidad.

Las principales características de la teoría de la dinámica organizativa son las siguientes:

1. El estudio de las relaciones causa-efecto entre los fenómenos sociales (poder, conflicto, cooperación, dependencia, etc.) que se producen en la díada constituyen su epicentro.
2. Se concibe al canal como una coalición competitiva, formada por organizaciones que buscan su propio interés, pero a su vez coparten intereses comunes.
3. Aunque son importantes, los factores económicos no son determinantes exclusivos para la conformación de relaciones en el canal.
4. Se trata de una corriente muy extendida en las últimas décadas en el estudio de los canales de distribución.

Sin embargo, también presenta una serie de limitaciones, como es el no considerar los factores del entorno general en la formación de relaciones interorganizaciones; el no emplear una perspectiva integradora, sino diádica, en el estudio de los fenómenos sociales que acontecen en el canal, y finalmente, la escasa atención prestada a los factores económicos.

### Organización de los canales de distribución desde una óptica económica y social

Las limitaciones apuntadas han llevado a plantear nuevos enfoques que integren los factores económicos y sociales en la organización de los canales de distribución. Entre ellos, destaca especialmente el análisis de los costes de transacción, que pretende explicar por qué en los canales de distribución existen diferentes estructuras de gobierno del mismo.

Los costes de transacción pueden definirse como aquellos asociados a la materialización de los intercambios comerciales, es decir, los asociados a la recogida de información, negociación y control de las actividades de distribución<sup>15</sup>. Por ejemplo, en el caso de una venta, la empresa vendedora deberá consumir recursos en tareas tales como la investigación de mercados, la fijación de precios o la comunicación publicitaria, para dar a conocer su oferta y atraer a la clientela potencial. Por su parte, el comprador también incurre en costes, dado que invierte esfuerzo en la búsqueda de la mejor alternativa de compra.

La reducción de tales costes de transacción llevará a las empresas a delegar funciones (o a integrarlas) en otras instituciones presentes en el canal.

Los costes de transacción vienen condicionados por los siguientes factores:

#### Factores que condicionan los costes de transacción

- Las inversiones específicas.
- La incertidumbre.
- La racionalidad limitada.
- El oportunismo.

■ **Las inversiones específicas.** Son recursos materiales y humanos comprometidos por las empresas que mantienen la relación, los cuales pueden no ser utilizados fácilmente en otra relación. Cuanto mayores sean las inversiones específicas realizadas por las partes, mayor será el deseo de prolongar la relación. Un

ejemplo de tales inversiones son los contratos de concesión exclusiva, donde la empresa concedente tiene como única forma de vender a los consumidores o clientes finales, en el territorio asignado como exclusivo, al concesionario. De igual forma, el concesionario sólo podrá vender la marca concedida en el territorio asignado y puede haber creado una infraestructura específica (instalaciones, vehículos de reparto, fuerza de venta) para el desarrollo de las funciones encomendadas. De esta forma, una ruptura de la relación ocasionaría importantes perjuicios a las partes relacionadas (pérdidas de ventas o de clientes, no amortización de las inversiones en infraestructura, etc.). En este caso, las inversiones específicas son muy elevadas.

- **La incertidumbre**, que viene determinada por la incapacidad de predecir las contingencias que roden los intercambios, derivados del propio entorno o de los posibles comportamientos oportunistas de los miembros de la díada. Cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la tendencia de los miembros del canal a formalizar las relaciones.
- **La racionalidad limitada** se refiere a los límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo. Esta limitación hace inviable la elaboración de contratos que contemplen todas las posibles eventualidades que pudieran surgir en la relación entre dos empresas. Por ello, son preferibles las formas de gobierno flexibles que permitan adaptarse a las nuevas circunstancias.
- **El oportunismo** hace referencia a los comportamientos en su propio interés de los miembros relacionados, de forma que puedan pretender eludir su responsabilidad, engañar o, en definitiva, comportarse de forma oportunista, si con ello logran algún tipo de beneficio o ventaja. El problema del oportunismo puede ser más intenso cuando las empresas han comprometido elevadas inversiones específicas en la relación. El oportunismo puede aliviarse con la inclusión de cláusulas que protejan a las empresa de tales comportamientos.

A pesar de las notables contribuciones del análisis de los costes de transacción en el marco de los canales de distribución, se le critica el que centre su atención en el criterio de eficiencia para determinar las estructuras de gobierno del canal, minimizando la importancia de los aspectos sociales y los derivados del entorno.

## **Organización de los canales de distribución desde una óptica integradora**

Como hemos puesto de manifiesto, el estudio de los canales de distribución, tanto desde la perspectiva económica como social, presenta notables deficiencias. Por un lado, se orienta hacia soluciones que debería aplicar una empresa para estructurar y controlar las diferentes actividades del canal, siendo escasa la atención prestada hacia cuestiones referentes al mantenimiento, adaptación o evolución que experimenta el canal como entidad competitiva. Por otro lado, se trata de orientaciones aparentemente inconexas, enfocadas una (la económica) hacia la eficiencia y la otra (la social) hacia la comprensión de los factores psicológicos y comportamentales de los miembros relacionados.

Para superar estas limitaciones se ha desarrollado en los últimos años el enfoque económico-político del canal de distribución, donde no se concibe como unidad competitiva presente en el mercado a la empresa, sino al propio canal de distribución (sistema), formado por organizaciones interrelacionadas. De esta forma, la supervivencia a la largo plazo de cada institución presente en el canal dependerá de su capacidad para gestionar sus relaciones con las demás empresas.

En este enfoque tienen cabida los factores de tipo económico, los sociales y los derivados del entorno. Los de tipo económico son analizados a través de la denominada *economía interna*, refiriéndose al tipo de forma transaccional que relaciona a los dos miembros de la díada, aludiendo a los acuerdos económicos verticales entre empresas (estructura) y al conjunto de mecanismos de decisión implicados en la determinación de los términos o condiciones del intercambio (procesos). Desde esta perspectiva, los intercambios pueden variar desde aquellos en los cuales las empresas mantienen su independencia y criterio para decidir repetirlos o no, como ocurre en los canales convencionales, hasta los intercambios que tienen lugar de forma estable y continuada entre organizaciones, por razones corporativas, contractuales o de control. Por tanto, el marco propuesto por la economía interna toma como referencia el del análisis de los costes de transacción. En consecuencia, es el que puede ayudar a determinar por qué las empresas deciden desarrollar por sí mismas las funciones de distribución o delegarlas en otras instituciones (intermediarios).

Por su parte, a través de la *política interna*, se ponen de manifiesto todos los factores sociales y comportamentales presentes en los intercambios, como son el poder, la dependencia, los conflictos, la cooperación, etc., los cuales pueden afectar al sistema (canal de distribución).

Finalmente, los factores del entorno son contemplados a través de la denominada *economía y política externa*, distinguiéndose entre un entorno general (sociocultural, económico, tecnológico, político-legal, etc.) y el específico de cada organización (proveedores, clientes, competencia, etc.).

Los factores económicos, sociales y los derivados del entorno explicarían las decisiones de las empresas fabricantes y distribuidoras en cuanto a la organización de los

canales de distribución, tendentes a minimizar costes, búsqueda de socios, consolidar las relaciones y disminuir el impacto del entorno en las mismas.

En este libro seguiremos el marco propuesto por el enfoque de economía-política, integrando los aspectos económicos y comportamentales en el estudio de los canales de distribución. Así, desde el punto de vista económico, analizamos las funciones y flujos que suelen realizarse en el canal, así como las diferentes instituciones (sistema comercial) que pueden tener presencia en el mismo. A los aspectos sociales y comportamentales le dedicamos una notable atención (Capítulos 7 y 8), profundizando en los conceptos de dependencia, poder, conflicto, sistemas de cooperación, etc., y cómo éstos afectan a las interrelaciones entre los miembros presentes en el canal.

## 7. UTILIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS

La palabra intermediario ha tenido connotaciones negativas por parte de la sociedad. No cabe duda de que las empresas de distribución realizan una serie de actividades o servicios que redundan en beneficio del consumidor. Esta actividad comercial no se lleva a cabo de forma gratuita; es una actividad lucrativa. Un análisis de la utilidad de los intermediarios debe valorarse, a nuestro juicio, sopesando los aspectos positivos y negativos de su actuación (Fig. 1.9).



Figura 1.9. Ventajas de los intermediarios.

## Aspectos positivos de los intermediarios

En este apartado analizamos las ventajas que representa la existencia de las empresas de distribución.

### A) Ventajas para la empresa fabricante

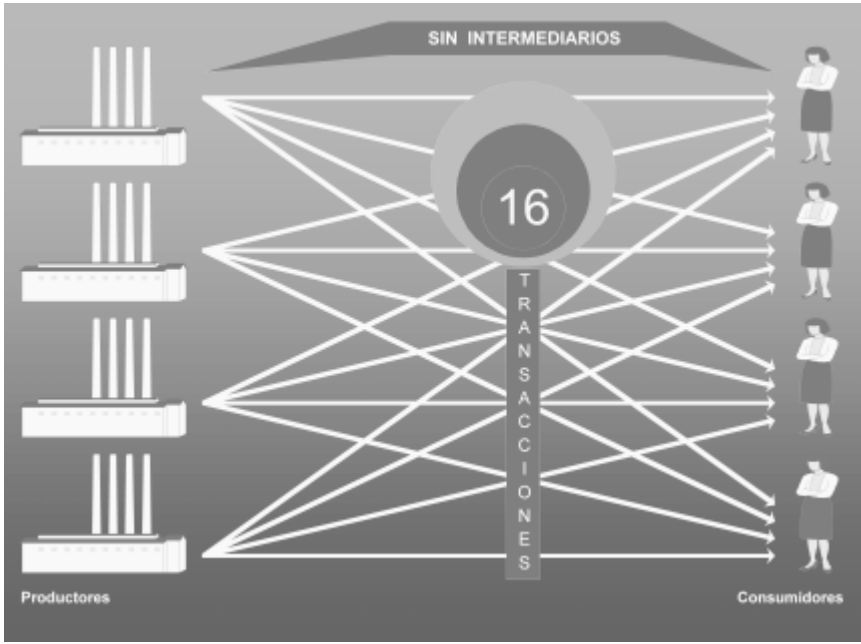
- *Financiación y asunción de riesgos.* Como ya hemos dicho con anterioridad, esta función (cuando se produce) corre a cargo de los intermediarios.
- *Disminuye el coste de la distribución física.* Los intermediarios contribuyen a reducir los costes de transporte, fraccionamiento y almacenamiento.
- *Cobertura de mercado.* Generalmente, la utilización de la distribución indirecta proporciona una mejor y más amplia cobertura de mercado para el proveedor.

B) **Ventajas derivadas de su posición en el canal de distribución.** Cada miembro del canal, desde el fabricante al cliente final, se encuentra situado en un nivel distinto. Los canales constan de diferentes niveles: nivel productor, nivel mayorista, nivel minorista, etc. El productor es el nivel que está situado más lejos del consumidor. Mayoristas y, sobre todo, minoristas se encuentran ubicados más cerca del consumidor que el fabricante. Por la posición que ocupan los intermediarios de mayor cercanía al cliente final que el fabricante, se derivan las siguientes ventajas:

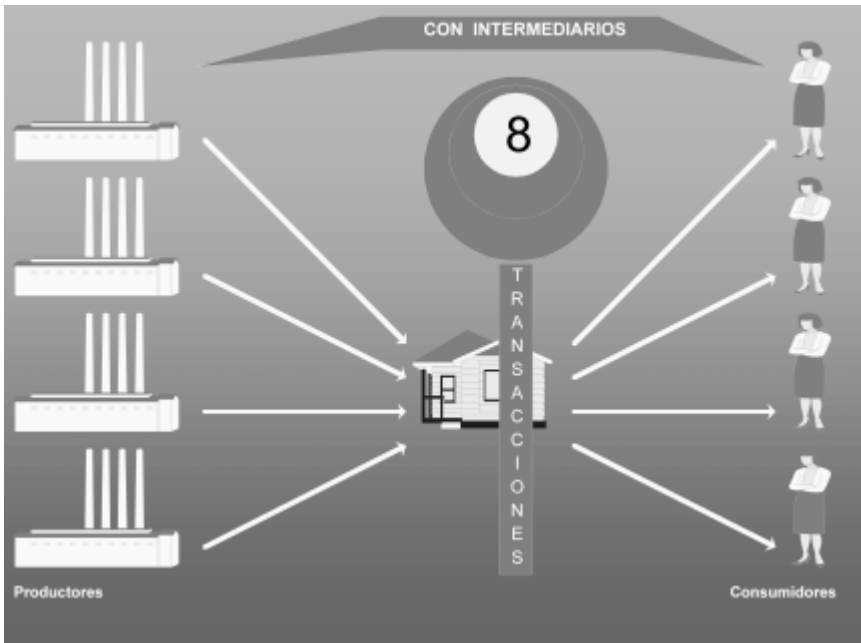
- *Servicios ofrecidos al consumidor.* Ya descritos en las funciones de distribución.
- *Surtido ofertado.* El contacto con el cliente le permite seleccionar un surtido adaptado y acorde con las necesidades de cada área de mercado.
- *Disminuye el número de transacciones (desmultiplicación de contactos).* Para describir esta ventaja nos apoyaremos en un sencillo ejemplo. Supongamos que en un mercado existen cuatro personas que quieren comprar un automóvil; las alternativas de elección son cuatro fabricantes que venden un único modelo cada uno de ellos.

La Figura 1.10 ilustra esta situación cuando no hay intermediarios. Las necesidades del consumidor le harán acudir o solicitar información al punto de origen de cada uno de los modelos. Este procedimiento supone costes de desplazamiento del consumidor a la fábrica, o vendedores del fabricante al domicilio del cliente potencial; empleo de tiempo en los contactos, con su coste correspondiente; costes de envío de publicidad, condiciones de pago, etc. En nuestro caso, con cuatro fábricas y cuatro consumidores, el número de transacciones es de  $4 \times 4 = 16$ . Este fenómeno se denomina MULTIPLICACIÓN DE CONTACTOS.

La Figura 1.11 reproduce la misma situación anterior, pero con la diferencia de que hemos introducido un intermediario. Éste se pone en contacto y compra a todas las fábricas, ofreciendo toda la gama de productos a los consumidores. Ahora, los posibles compradores no tienen que desplazarse a la fábrica, sino que acuden a un establecimiento para elegir el producto. En este caso el número de contactos se reduce a  $4 + 4 = 8$  transacciones. Se ha producido el fenómeno de DESMULTIPLICACIÓN DE CONTACTOS. Lo que antes era un producto, ahora es una adición. Parece claro que esta reducción implica minoraciones valorables en costes, y por tanto una ventaja clara de los intermediarios.



**Figura 1.10.** Canal de distribución sin intermediarios.



**Figura 1.11.** Canal de distribución con un intermediario.

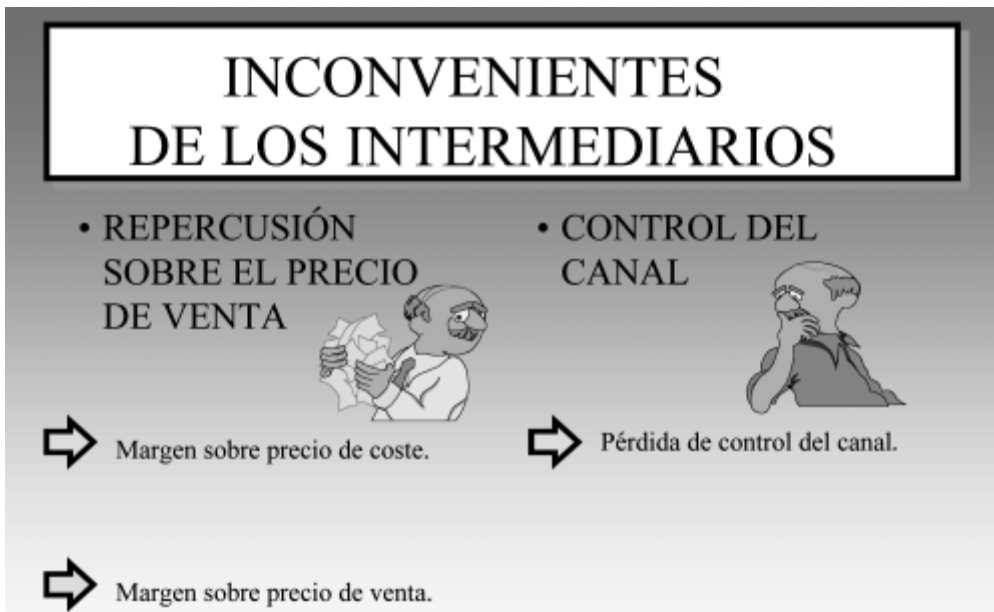


## Inconvenientes de los intermediarios

Las empresas de distribución son útiles en la medida que simplifican nuestro esfuerzo de compra al acercar el producto a sus clientes y además prestar servicios complementarios. No obstante, estas empresas no realizan esta misión de forma altruista, sino que buscan la rentabilidad para garantizar su subsistencia. Desde una perspectiva social, debemos valorar lo que aportan y lo que reciben, para analizar la conveniencia o no de los intermediarios (Fig. 1.12). Para ello seguidamente analizamos dos apartados:

- a) La repercusión de las empresas de distribución que forman el canal sobre el precio de venta de los productos o servicios. Este aspecto tiene influencia sobre el consumidor que paga los productos y también sobre el fabricante o productor.
- b) El control del canal por parte del fabricante.

A) **Repercusión sobre el precio de venta final del producto.** Los intermediarios realizan una actividad comercial con fines lucrativos. Es habitual que su remuneración se fije estableciendo un margen sobre cada uno los productos que compran y venden. El margen consiste en un determinado porcentaje del precio del producto, y puede calcularse bien sobre el precio de coste o bien sobre el precio de venta. Véanse los Ejemplos 1.1 y 1.2.



**Figura 1.12.** Inconvenientes de los intermediarios.

## Ejemplo 1.1. CANAL DE UN INTERMEDIARIO

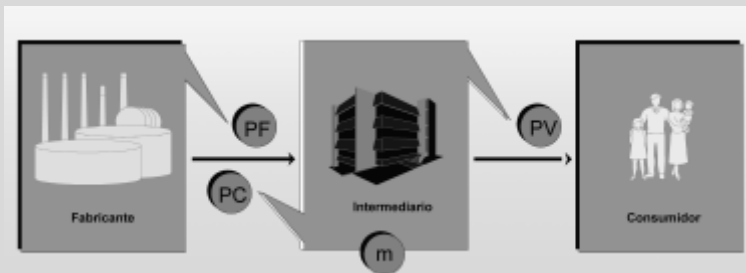
La Figura 1.13 representa el caso más sencillo: la existencia de un intermediario (minorista). El fabricante vende el producto a un precio de fábrica ( $PF$ ) al intermediario. Para este último, este precio es su precio de coste ( $PC$ ). El margen con que opera el intermediario (en tanto por uno) lo llamamos « $m$ » y el precio de venta al consumidor  $PV$ .

El cálculo del precio de venta final se haría de la siguiente forma:

$$PV = PC + \text{Margen}$$

En la práctica empresarial, el margen se calcula de dos formas: sobre el precio de coste o sobre el precio de venta.

Supongamos, por ejemplo, un precio de fábrica de 100 u.m. (unidades monetarias) y un margen del 25%.



**Figura 1.13.** Canal de un intermediario.

### Margen sobre el precio de coste

Margen =  $m \times PC$ , y sustituyendo,

$$PV = PC + m \times PC$$

$$PV = PC (1 + m)$$

El precio de venta final sería:

$$PV = 100(1 + 0,25) = 125 \text{ u.m. (Caso 1)}$$

### Margen sobre el precio de venta

$$PV = PF + m \times PV$$

$$PV (1 - m) = PF$$

$$PV = \frac{PF}{1 - m}$$

y el precio de venta final:

$$PV = \frac{PF}{1 - 0,25} = 133,33 \text{ (Caso 2)}$$

## Ejemplo 1.2. CANAL CON DOS INTERMEDIARIOS

En el caso de la existencia de dos intermediarios (Fig. 1.14) y con las notaciones siguientes:

- $PF$  = Precio fábrica.
- $PM$  = Precio venta mayorista.
- $PV$  = Precio venta final.
- $m_1$  = Tanto por uno del mayorista sobre precio de coste.
- $m_2$  = Tanto por uno del minorista sobre precio de coste.

### Margen sobre el precio de coste

El precio de venta se calcularía de la siguiente forma:

$$PM = PF + m_1 \times PF = PF (1 + m_1)$$

Análogamente,

$$PV = PM + m_2 \times PM = PM (1 + m_2)$$

Sustituyendo  $PM$  en esta última expresión:

$$PV = PF (1 + m_1) (1 + m_2)$$

Y la fórmula general para «n» intermediarios:

$$PV = PF (1 + m_1) (1 + m_2) (1 + m_3) \dots (1 + m_n)$$

En el caso de igualdad de márgenes:

$$PV = PF (1 + m)^n$$

Si, por ejemplo, consideramos dos intermediarios con márgenes del 15% para el mayorista y 25% para el minorista y un precio de fábrica de 100 u.m., el precio de venta final sería el siguiente:

$$PM = 100(1 + 0,15) = 115$$

$$PV = 115(1 + 0,25) = 143,75$$

o también:

$$PV = 100(1 + 0,15)(1 + 0,25) = 143,75 \text{ (Caso 3)}$$

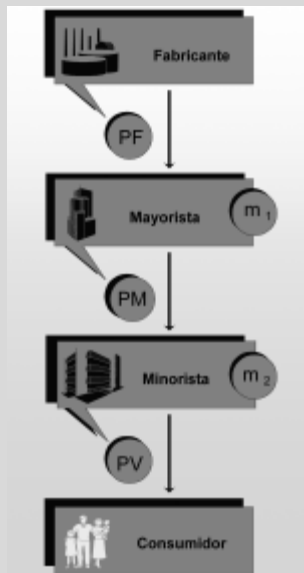


Figura 1.14. Canal con dos intermediarios.

**Margen sobre el precio de venta**

Para dos intermediarios, procederíamos de la siguiente manera:

$$PM = \frac{PF}{1 - m_1} \quad PV = \frac{PM}{1 - m_2}$$

$$PV = \frac{PF}{(1 - m_1)(1 - m_2)}$$

Para «n» intermediarios, tendríamos que aplicar la siguiente fórmula:

$$PV = \frac{PF}{(1 - m_1)(1 - m_2) \dots (1 - m_n)}$$

En el caso de igualdad de márgenes:

$$PV = \frac{PF}{(1 - m)^n}$$

El precio de venta final de nuestro ejemplo para dos intermediarios se obtiene de la siguiente forma:

$$PV = \frac{PF}{(1 - m_1)(1 - m_2)} = \frac{100}{(1 - 0,15)(1 - 0,25)} = 156,86 \text{ (Caso 4)}$$

En el caso de que el primer intermediario opere con margen sobre el precio de adquisición y el segundo sobre el precio de venta, procederíamos de la siguiente forma:

$$PM = PF(1 + m_1)$$

$$PV = \frac{PM}{(1 - m_2)} = \frac{PF(1 + m_1)}{(1 - m_2)} = 147,06 \text{ (Caso 5)}$$

Cuando el primer intermediario obtenga el margen sobre el precio de venta y el segundo sobre el precio de adquisición, resultaría:

$$PM = \frac{PF}{(1 - m_1)}$$

$$PV = PM(1 + m_2) = \frac{PF(1 + m_2)}{(1 - m_1)} = 153,33 \text{ (Caso 6)}$$

Las principales conclusiones que extraemos del análisis de los Ejemplos 1.1 y 1.2 son las siguientes:

En primer lugar, se corrobora el hecho de que a mayor número de intermediarios, generalmente mayor es el precio de venta final.

En segundo lugar, siempre podemos estimar el precio de venta final de un producto o servicio, a partir del precio de fábrica, si conocemos los márgenes de los intermediarios.

En tercer lugar, conociendo los márgenes de los intermediarios, si deseamos que el producto llegue al mercado a un precio considerado como idóneo, podemos establecer el precio que el fabricante debe vender al primer intermediario. De esta forma, el producto puede tener un cierto control sobre el precio de venta de sus productos a los clientes finales. Las dificultades de control se incrementan con el aumento del número de intermediarios que componen el canal. Así por ejemplo, en el caso de un canal con dos intermediarios en el que los mayoristas operan con un margen del 20% sobre su precio de compra y los minoristas del 25% sobre su precio de venta, si queremos que el pre-

cio de venta sea de 160 u.m., procederíamos despejando el  $PF$  (precio de fábrica) en la fórmula del Caso 5:

$$PF = \frac{PV(1 - m_1)}{(1 + m_2)} = \frac{160(1 - 0,25)}{(1 + 0,2)} = 100$$

Por tanto, el fabricante debe vender a los mayoristas a un precio de 100 u.m.

Una última conclusión. Para un intermediario, calcular el margen sobre el precio de venta le reporta siempre mayores beneficios que hacerlo sobre el precio de compra; consecuentemente, encarece el precio de venta final de los productos.

Hemos visto que a mayor número de intermediarios el precio de venta final se incrementa. Entonces, podría pensarse la inutilidad de los intermediarios. Sin embargo, este razonamiento no es tan sencillo. Cabría preguntarse ¿qué pasaría si no hubiera intermediarios? Si desaparecen los intermediarios, no por ello desaparecen las funciones de distribución. Tendría que realizarlas el productor, y el coste del producto o servicio aumentaría sobre el precio de origen. Está claro que las empresas de distribución llevan a cabo las funciones de distribución, remunerándose lucrativamente por esa tarea. Habría que colocar en un platillo de una balanza lo que aportan los intermediarios y en el otro lo que reciben a cambio para analizar la utilidad social de los mismos.

**B) El control del canal.** Los fabricantes desean que sus productos lleguen al destinatario en unas determinadas condiciones: que se encuentren en los establecimientos deseados, en los mejores lugares del punto de venta, que se entreguen en los plazos convenidos, que sean recomendados por el minorista, etc. Para lograr estos fines, parece claro que se precisa un cierto control sobre el canal de distribución.

La realidad es diferente. Un productor, desde el momento que entrega sus productos para su distribución a un mayorista, pierde gran parte o la totalidad del control sobre sus productos o servicios y se tiene que plegar a los usos de los intermediarios establecidos. Pensemos que este problema tiene extraordinaria importancia. Una empresa que tenga un producto o servicio magnífico que obtiene a un coste reducido y piensa que puede llegar al comprador a un precio muy asequible y atractivo, la consecuencia será que obtendrá grandes ventas. Este razonamiento se viene abajo en el momento que no posee ningún control sobre el canal, y el precio final puede incrementarse sobre lo previsto según va circulando por el canal de distribución.

Frente a este planteamiento, el productor tiene dos alternativas: *a)* tratar de negociar de una forma más favorable a sus intereses u objetivos, y *b)* estudiar la posibilidad

### ¿Quién ejerce el poder en los canales de distribución?

La respuesta no tiene dudas. Las grandes cadenas de distribución son las empresas que hoy día dominan los canales, fundamentalmente las empresas que integran las funciones de mayorista y minorista a la vez (grandes almacenes, hipermercados) y también algunas cadenas mayoristas. No obstante, algunos canales son controlados por fabricantes, y lo que parece claro es el casi nulo control de los canales por parte de los compradores, que podrían y deberían tener un papel más relevante.

de enviar el producto a un precio adecuado para que no quede descolocado en el mercado. Así por ejemplo, en el Caso 6 obteníamos un precio de venta de 156,86 u.m. Si el productor considera que el precio de venta idóneo sería de 145, de la forma siguiente podría estimar a qué precio tendría que vender al mayorista (primer intermediario):

$$PV = \frac{PF (1 + m_2)}{(1 - m_1)}$$

despejando  $PF$ ,

$$PF = \frac{PV (1 - m_1)}{(1 + m_2)} = \frac{145 (1 - 0,15)}{(1 + 0,25)} = 98,6$$

Luego el precio de salida de fábrica debería ser de 98,6 si quiere controlar que su precio de venta al cliente final sea de 145.

Control y poder en el canal de distribución son temas íntimamente ligados y que abordaremos con mayor profundidad en el Capítulo 7. Las empresas poderosas tienen un cierto grado de control en sus canales de distribución, pero su número es muy reducido.

## 8. LOS COSTES DE DISTRIBUCIÓN

Las empresas de distribución, a diferencia de las productoras, no fabrican productos; únicamente realizan la misión de comprar productos que posteriormente venden al siguiente nivel del canal de distribución.

La Figura 1.15 es ilustrativa de que la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra correspondiente a un producto le supone al intermediario un margen comercial bruto o beneficio bruto unitario, también denominado contribución. Los productos vendidos contribuyen con este margen a cubrir los costes de distribución de las empresas comerciales; si los beneficios brutos totales superan a los costes de distribución, habrá un excedente o beneficio neto comercial para esa firma.

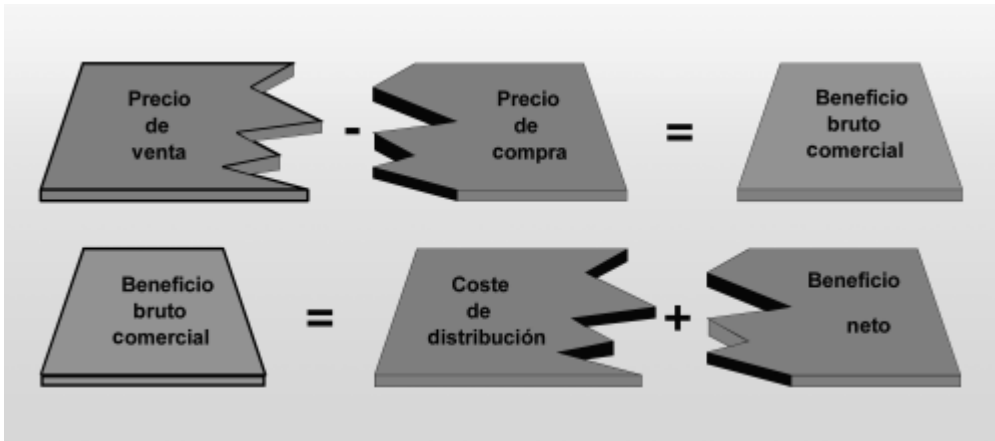
Una de las características de la evolución económica en los países industriales es el constante aumento de los costes de distribución de bienes y servicios y la cifra elevada que alcanzan. Prueba de ello es que muchas veces llegan a doblarse los precios de venta, y en el caso de ciertos productos agrícolas, el precio de coste<sup>16</sup> puede multiplicarse por 4 o 5.

Los costes de distribución admiten diversas clasificaciones.

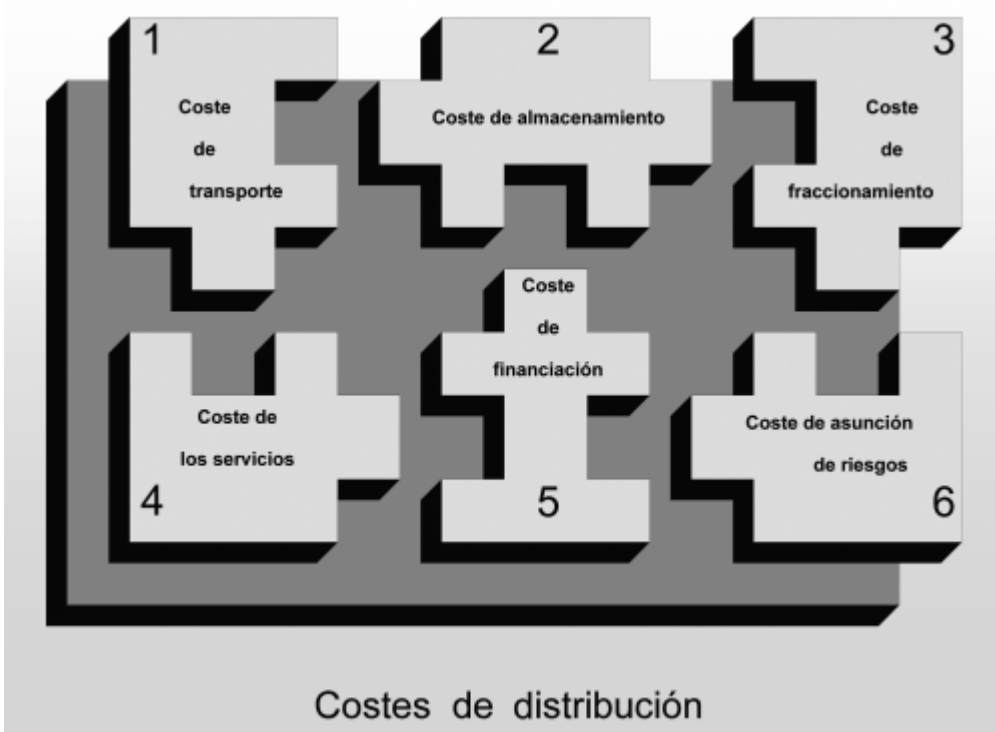
Una primera la obtendríamos a través de las funciones de distribución (Fig. 1.16). La adición de los costes de la distribución física, servicios y financieros nos permitiría saber el montante de los costes de distribución.

Otra forma de clasificación es la propuesta por Dayan<sup>17</sup> y se recoge en la Figura 1.17. Este autor utiliza la división tradicional de costes fijos o de estructura y variables u operacionales; a su vez, dentro de los costes variables, establece dos categorías: internas y externas.

Los costes de distribución suelen ser cuantiosos para las empresas. Muchas firmas se ven imposibilitadas de poder competir fuera de su zona de fabricación por el incremento que supondría en los costes de distribución.



**Figura 1.15.** Beneficio de una empresa distribuidora.



**Figura 1.16.** Costes de distribución según enfoque funcional.



**Figura 1.17.** Los costes de distribución: fijos y variables.

West<sup>18</sup>, refiriéndose a una encuesta realizada en diversos países, afirma que los costes de distribución tienen un peso muy importante en el precio del producto final. Representan una media del 19% en Estados Unidos, 16% en Gran Bretaña y el 14% en Japón. Añadiendo que estas diferencias se deben a la menor extensión del Reino Unido frente a EE.UU. Para Europa (Unión Europea), el coste promedio de distribución se situaba en un valor superior, el 20,5%.

La reducción de intermediarios y costes de distribución de una empresa comercial son aspectos decisivos del moderno comercio. Las empresas de distribución tienen como objetivo reducir sus costes. Dayan<sup>19</sup> establece algunas recomendaciones para lograr esta meta.

- Los costes de mano de obra representan para una empresa de distribución del 50 al 65% de sus costes. La utilización de medios mecánicos frente a los manuales y la racionalización de los métodos de trabajo contribuyen a disminuir el coste de la mano de obra.
- Los costes de transporte alcanzan del 10 al 15% de los costes de distribución. La minoración de estos costes se puede lograr de las siguientes formas:
  - Utilizar métodos adecuados de transporte, pero siempre desde el punto de vista de la economicidad.
  - Simplificación y aceleración de la carga y descarga de vehículos.
  - Rentabilizar los vehículos propios de la empresa.
  - Establecer acuerdos preferenciales con las compañías de transportes.
  - Etcétera.



- Otros costes de distribución —aunque generalmente de un montante inferior a los considerados— que se prestan a reducciones son los costes de embalajes, almacenamiento, gestión de stocks, etc.

El planteamiento que acabamos de realizar, con la enfatización en la minoración de los costes de distribución, choca frontalmente con dos aspectos que no podemos olvidar: la irracionalidad de algunos márgenes de distribuidores (muy altos) y las exigencias de los clientes en los países desarrollados (aumento de servicios, variedad de surtido, adecuada presentación, etc.) son factores que incrementan en gran medida los costes de distribución, con la consiguiente influencia en el precio de venta final del producto o servicio.

## 9. LOS FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN

La ejecución de las funciones de distribución ocasionan una serie de **flujos comerciales** en el canal de distribución. Lambin<sup>20</sup> los clasifica de la siguiente forma.

### Flujos físicos

Comprenden los desplazamientos reales del producto o servicio. La orientación de este flujo en el canal es descendente. El producto llega al consumidor después de pasar por los sucesivos intermediarios. En el caso de los servicios, el transporte consiste en que estén disponibles para sus clientes, posibilitando su contratación desde lugares muy distantes.

Evidentemente, para que el flujo físico ocurra, previamente habrán tenido que materializarse las funciones de compra y de venta, de forma que las partes acepten las condiciones del intercambio que han negociado, traduciéndose en las correspondientes órdenes de pedido y compra. También el contacto entre oferentes y demandantes puede facilitarse a través del desarrollo de actividades publicitarias y promocionales.

### Flujos comerciales en el canal de distribución

- Flujos físicos.
- Flujos de títulos de propiedad.
- Flujos económicos y financieros.
- Flujos de informaciones.

### Flujos de títulos de propiedad

La propiedad del producto se transfiere entre los componentes del canal. Aunque no siempre este flujo camina paralelo a los flujos físicos, su orientación es de sentido descendente. La propiedad del producto baja y cambia de titular por los distintos niveles del canal de distribución, repartiendo y compartiendo el riesgo entre sus componentes.

### Flujos económicos y financieros

Se derivan de las transacciones ocasionadas por los flujos anteriores. Están formados por pagos, albaranes, facturas, comisiones, etc. Su orientación es ascendente; se desplazan desde el consumidor, a través de escalones intermedios, al productor.

## Flujos de informaciones

Este tipo de flujos tiene un doble sentido de circulación: ascendente y descendente. El flujo ascendente consiste en todas las informaciones que procedentes del mercado llegan a través del canal a la firma fabricante. Este tipo de informaciones es de vital importancia para la política de las firmas, y muchas veces, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, puede constituir su única fuente de información del mercado. Información sobre clientes potenciales, áreas de mercado, evolución del mercado, intermediarios existentes, productos competidores y necesidades del mercado forman esta vía de comunicación consumidor-productor.

El otro flujo es descendente, es decir, del fabricante al consumidor. Las comunicaciones que circulan por este canal son informaciones sobre las características de los productos, disponibilidades de productos, servicios ofertados, precios, etc.

## 10. SUPUESTOS PROPUESTOS

**SUPUESTO 1.** El canal de distribución de la empresa fabricante de bolígrafos BIS tiene dos intermediarios: un mayorista y un minorista. El precio de fábrica al que vende BIS cada unidad al mayorista es de 0,50 euros. El primer intermediario (el mayorista) tiene un margen del 10% sobre el precio de coste y el segundo (el minorista) un 18% sobre el precio de venta. ¿Cuál será el precio de venta al público de cada bolígrafo?

SOLUCIÓN: 0,67 €

**SUPUESTO 2.** Considerando el canal: (Agricultores)-(Mayorista origen)-(Mayorista destino)-(Detallistas)-(Consumidores). Sabiendo que el mayorista de destino opera con un margen bruto comercial del 20% sobre el precio de coste y que el mayorista de origen y detallistas operan con un margen bruto del 15% sobre el precio de venta, ¿cuál será el precio de la patata al que debe vender el agricultor al mayorista de origen para que el precio de venta al público sea de 0,75 € el kilo?

SOLUCIÓN: 0,4515625 €

## 11. Caso práctico: EN EL PRECIO HAY TOMATE

Fuente: Este caso reproduce el artículo de Andrés Sánchez «En el precio hay tomate». Revista *Interviú*, n.º 1434, octubre 2003, págs. 40-43. Reproducido íntegramente con autorización de la Revista *Interviú*.

■ Añora López, agricultora de El Ejido, espera la nueva cosecha para revenderla con la esperanza de que se cumpla lo que se pactó durante el 2016: un precio mínimo del tomate de 0,25 euros por kilo.



El agricultor vende a **0,8€**

■ Las empresas de distribución nacional e internacional, como Alcampo y Mercadona, promueven el precio del tomate vendido en sus tiendas a 1,70 euros. De hecho, para el 2016 se acordó un precio de 1,50 euros por kilo.



El almacenista vende a **1,70€**

■ Los precios de los tomates en el supermercado se ven influenciados por el precio de venta final al consumidor. En este caso, el tomate se vende a 2,40 euros por kilo.



El supermercado vende a **2,40€**

# EN EL PRECIO HAY TOMATE

Lo que para los campesinos es hoy un buen precio del tomate con una mala cosecha, en apenas un mes puede convertirse en una buena cosecha con una caída de precios. Paradojas del negocio. El 25 de agosto plantaron masivamente y en noviembre se recogerán nuevos frutos; la cosecha viene muy preñada y los precios bajarán. Los agricultores de Almería están indignados: dicen que no tienen la culpa del escándalo de los precios de ahora y que pagarán los platos rotos cuando bajen mañana.

mas y con labo de Almería capital, en Sijar y El Ejido, en el desierto tras cosechar en invierno, se están adelantando del tomate. El precio de 1,70 euros por kilo, que se pactó en el 2016, se está cumpliendo. Los productores de tomate en Almería dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros. Los productores de tomate dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros. Los productores de tomate dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros.

cebado en muchos tiempos, pero "huelo a tomate", dice el productor de tomate. "Todo este tomate que se está cosechando en invierno, se está adelantando del tomate. El precio de 1,70 euros por kilo, que se pactó en el 2016, se está cumpliendo. Los productores de tomate en Almería dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros. Los productores de tomate dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros."

sumar la subida del precio pagado al origen al agricultor y el precio de venta final. El resultado es que, cuando se dice que el tomate se vende a 2,40 euros por kilo, en realidad se vende a 1,70 euros por kilo. Los productores de tomate en Almería dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros. Los productores de tomate dicen que se pagan al campesino por un kilo de tomates entre 0,25 y 0,30 euros.

Entre lo que reciben los agricultores y lo que paga el ciudadano en el hiper por la hortaliza hay hasta un escandaloso 400 por ciento

## EN EL PRECIO HAY TOMATE

► Se espera que el mejor día para sembrar es el viernes, el lunes 25 de agosto, con lluvia moderada, se plantó tomate maratonizado en Almería. Era una fecha programada para cubrir la compra de noviembre a marzo como mínimo. Ahora en los meses siguientes ya las cosechas, y vienen las plantaciones enjambadas. La cosecha será abundante, y se teme una caída de los precios. Además, muchos, llevados por la situación extraordinaria de los precios de los tomates, han plantado tomate en densidad. El año que viene quizá no se sepa qué hacer con tanto tomate.

### Baile de euros

Las cosechas de hortalizas en Almería acaban en grandes aires, donde se celebran las corridas. Así llaman a las subastas de las partidas de fruto y, por extensión, a las largas dadas se celebran. Posiblemente en Almería las más importantes corridas por volumen de negocio sean la de El Ejido, y la de CASI (Cooperativa Agrícola San Isidro), en San Isidro (Níjar). En esta se subastaron en los momentos álgidos de la campaña 1,7 millones de kilos de tomate al día. Pero estas días hay poco tomate en las corridas. A algunas, como la de Agrarias, Fomento, Coprorriar, se llega. A Agrarias, como Agropiada, llega alguna partida simbólica el 15 de agosto. 21 cajas de tomate Daniela maduro, 205 kilos vendidos a 1,70 euros. Y era una excepción. En la lonja Agropiada, en Campi.

En el mercado del pasado día 14 se cotizó el tomate clase Daniela rojo grande a 1,70 euros el kilo; el mediano, a 1,40 eu-

ros, y el verde, a entre 1,03 y 0,71. Al día siguiente, en la corrida Unión había alrededor de centenas de subastadores buscando tomate que comprar, sin resultados. Los mejores precios de las mejores partidas de la mejor calidad se pagaron a 1,60 el kilo. Algunas partidas de tomate en rama se daba a 1,68, a 1,48 el Daniela maduro y a 1,42 el Daniela verde. Ese mismo tomate el día 16 estaba como máximo a 2,09 euros en los supermercados de Madrid y a casi 3,50 en hipermercados de la capital, según pudo constatar **interVivo**.

En el mercadillo callejero que se monta los miércoles en El Ejido los precios son más competitivos. Los vendedores de Frutas Fátima vendían a 0,90 el tomate pequeño maduro y a 1,50 el grande maduro. Frutas buena tenía a 2 euros el kilo de tomate de ensalada. Frutas Lega y el resto de los fruteristas tenían como máximo a 2 euros el kilo de tomate de ensalada maduro. Mientras, Supermercados Oki, en la misma localidad, marcaba el tomate verde de ensalada a 2,65; y Elroski el ver-

dijo a 2,69. Mercadona y Copo tenían precios muy parecidos a los anteriores. Algo más baratos se encontraron en los super de Alcañete, como Día y Albi. No obstante, toda vendida con dinero de un día por cien de incremento con respecto a lo pagado a los agricultores.

### «Nuestra vida es dura»

Gabriel Barranco es hijo de campesino. El mismo fue campesino. Hoy es un responsable de la corrida Unión que hace operaciones en toda Europa. Por eso sabe que últimamente "se han comprado par-tidas a Holanda y Bélgica a 2,50 euros y tomate de Fátima a 1,50. Eso es una barbaridad de precio para lo que se está pagando aquí por tomate de igual calidad. Hay variedades incomprendibles. Lo he etiquetado el mismo tomate para Fátima a un precio y para Alcañete a otro más barato". El mismo es experto en el mercado salido a finales de los 80 a vender con un camion por toda la Península. "Ahora no son los cosecheros de tomate, envíanos al pasar, y solo vamos a vender". Gabriel Barranco defende a muerte a los campesinos. "Un tomate de navalón que se pagó a 1,70 al agricultor se transformó en un tomate de 2,95, el kilo más caro en el mundo", se queja. Nicolás Parrilla Martín, un campesino de los que ha ido a la corrida de Unión, interviene: "Parece que de día lo vendes, que la vida del agricultor es muy dura. Habilidad del precio del pepino con los colegas... lo lo legue a vender a otro cosechero el día y lo voy en los super a 1 euro. Más de 10 veces lo que cobré".

tiene las matas de tomate verdes; es de los que plantaron el 25 de agosto, y se le han quedado "jugos" de la primera rama. Espera que se recuperen. La tierra la trabaja él, su mujer y su hijo. No sabe Almería si llegará a tiempo para coger buen tomate y de cuando bajan los precios.

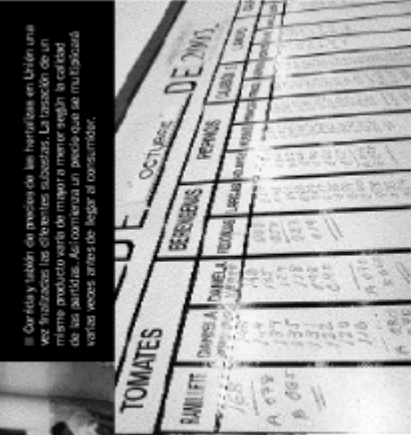
Marta Ruiz Murcia era operaria en Unión y se hizo agricultora con otra compañía. Ya llevan seis años jugándose al clima y a la fluctuación de los precios. Ahora tienen tomates de los caros, pero

no se arriesgan a dejarlos madurar: los venden verdes para evitar que les alcance la caída de precios que prevé.

Otras sombras planean por los campos almerienses. Son los sin papeles africanos, que no paran de llegar, mano de obra tan barata como convertida. "Parece que nosotros los explotamos salvaje-mente. Son los peores los que están los salarios por el suelo. Que ni bien o ver cuánto se hace rico con los hortícolas: el no es el propietario ni el peón, serán los intermediarios", apunta un agricultor.

En un bar cercano de San Isidro existe, como los 20 cillares con muelles. Otros 30 chafan a la fresca en la plaza. Poca comunicación. El dueño del bar observa papel de fumar a quien se lo debe, igual que extraña, es la costumbre, nada se pone un apéndice, que también los post; y muy buenos. En las afueras de Kooqerá la población negra es masiva, y viven con los mamporros, en condiciones nada envidiables. Populosos, lo que se dice papales, tienen pocos, tal vez, como mucho, los papales de fumar que regala el bar.

Ahora, un nuevo acuerdo de cuota de tomate de la UE con Marruecos permite incrementar hasta 175.000 toneladas la campaña 2003-2004 en la zona. Los agricultores temen que, con tanto tomate, los precios lleguen a ser ridículos. "Dicen que aquí hay maderadores con salarios bajos. Y no pararon de llegar porque se pasó contra la defensa por... Política... no se nos lo frían, no obligaron a contrarios para reducir costes, y nos damos cuenta que se quejan propietarios de tierras que aparecen por las subastas de El Ejido. Los números del campo no pueden ser más sencillos. "De un metro cuadrado se recoge entre cuatro y cinco kilos de tomate; si el precio paga los costes, es negocio; si no, es una ruina; pero nosotros no nos barremos nunca, ya se ocupan los intermediarios".



■ Mera Merit, vende sus tomates a buen precio y así compensa la falta del pepino.

## Algunos agricultores empiezan a vender la fruta sin madurar para evitar que les alcance la caída de precios que prevé



■ Nicolás Parrilla Martín, agricultor de El Ejido, vendió sus cosechas en la corrida Unión. Ahora, mercadería de El Ejido, donde se abastecen las lonjas con menos recursos.



Corrida y habón de precios de las hortalizas en Unión una vez finalizadas las últimas subastas. Laización de un mismo producto entre de mayor a menor según la calidad de las partidas. Así comienza un peaje que se multiplicará varias veces antes de llegar al consumidor.

## CUESTIONES

- a) Analice la formación de precios en el canal de distribución.
- b) ¿Qué repercusión tienen los productos agrarios en el IPC? (Índice de Precios al Consumo).
- c) ¿Puede intervenir la Administración ante esta situación?
- d) ¿El doble etiquetado sería una buena medida?
- e) Comente los efectos de la venta directa del productor y la supresión de intermediarios para acortar el canal de distribución.

## 12. TRABAJO PROPUESTO

El trabajo propuesto consiste en estudiar y explicitar gráficamente los canales de distribución de diversos tipos de productos de consumo o industriales o determinados servicios.

Igualmente, se debe valorar el porcentaje de mercancías que circulan por cada uno de los canales, el volumen de negocio, cómo se forma el precio de venta final por cada canal, los intermediarios que lo componen, características del canal, etc.

## REFERENCIAS

1. E. Díez, A. Navarro y B. Peral: *Dirección de la fuerza de venta*. ESIC, Madrid, 2003, pág. 17.
2. J. Lendrevie, D. Lindon y R. Laufer: *Mercator: Teoría y práctica del marketing*. Tecniban, Madrid, 1976, pág. 261.
3. Y. Chirouze: *Le Choix des canaux de distribution*. Ed. Dunod Enterprises, París, 1982, pág. 5.
4. S. Durban: *La selección de inversiones en estructura*. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 1991, pág. 17.
5. P. Cepeda: *Las relaciones interorganizacionales en el nivel mayorista del canal comercial hortofrutícola onubense: un enfoque económico*. Tesis doctoral. Universidad de Huelva, 2001, pág. 52.
6. W. Zikmund y M. D'Amico: *Mercadotecnia*. Continental, México, 1993, pág. 379.
7. J. M. Cepeda: *El canal de distribución. Dirección de las relaciones comerciales*, ob. cit., pág. 107.
8. E. Martín: *Marketing*. Ariel Economía, Barcelona, 1993, págs. 395-397.
9. A. West: *Gestión de la distribución comercial*. Díaz de Santos, Madrid, 1991, págs. 35-36.
10. L. Stern y T. Reve: «Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis», *Journal of Marketing*, vol. 44 (verano), 1980, págs. 52-64.
11. J. B. Heide: «Interorganizational governance in marketing channels», *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 1, 1994, pág. 72.
12. J. Sheth, D. Gardner y D. Garret: *Marketing theory. Evolution and evaluation*. John Wiley & Sons, New York, 1988, pág. 53.
13. B. Rosebloom: *Marketing Channels. A management review*, 2.ª ed. The Dryden Press, Texas, 1983, págs. 20-24.
14. R. Bagozzi: «Marketing as exchange», *Journal of Marketing*, vol. 39, n.º 4, 1975, pág. 35.

15. O. Williamson: «Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations», *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n.º 2, 1979, págs. 233-261.
16. A. Dayan: *Manuel de la distribution*. Editions d'organisation, París, 1972, pág. 153.
17. A. Dayan: ob. cit., pág. 155.
18. A. West: ob. cit., págs. 24-25.
19. A. Dayan: ob. cit., págs. 158-160.
20. J. J. Lambin: *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, México, 1987, pág. 241.