

CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR Y RESULTADOS ECONÓMICOS OBTENIDOS: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR DE BEBIDAS

Víctor Iglesias Argüelles
Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez
Universidad de Oviedo

El presente trabajo estudia los factores que pueden afectar a los resultados económicos que obtienen fabricantes y distribuidores en sus relaciones en los canales de distribución. En concreto se analizan los efectos de tres tipos de factores: las aportaciones que realiza cada empresa a la relación, los niveles de dependencia de cada entidad hacia la otra y el grado de control que mantienen sobre los distintos aspectos de la relación. Para alcanzar este objetivo se ha desarrollado un estudio empírico en el sector de bebidas en España, observándose las relaciones que fabricantes y mayoristas mantienen en dicho sector.

Palabras clave: canales de distribución, resultados económicos, dependencia, control.

1. INTRODUCCIÓN

Los resultados económicos alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución tienen una importancia creciente en cuanto a sus efectos sobre la rentabilidad global de cada una de las empresas participantes. Cada vez con mayor frecuencia las empresas buscan obtener una ventaja competitiva a través del diseño de un sistema de distribución que les permita hacer llegar los productos a los clientes finales de forma más rápida, segura y menos costosa. Esto es especialmente importante en sectores como el de alimentación y bebidas, donde el acceso a los canales de distribución es cada vez más difícil debido al creciente grado de concentración de los detallistas, con lo que las empresas fabricantes que logran situar sus productos

en los canales adecuados gozarán de una situación de privilegio frente a muchos posibles competidores.

El diseño del canal de distribución se convierte así en una herramienta de primer orden en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. No obstante, para lograr ese diseño adecuado las empresas implicadas necesitarán desarrollar sistemas de evaluación de la rentabilidad ofrecida por el canal y conocer las características del mismo que más directamente pueden afectar a los resultados económicos obtenidos por cada una de las entidades participantes.

En el presente trabajo se estudiarán los factores que pueden influir en la obtención de buenos resultados económicos en las relaciones que mantienen las empresas en los canales de distribución; observándose tanto los efectos de las aportaciones concretas de cada entidad, como los que pudiera tener la estructura de poder/dependencia que caracteriza a la relación.

Pese a la importancia que tienen los aspectos económicos dentro de las relaciones entre empresas en los canales de distribución y la necesidad —ya puesta de manifiesto por algunos autores como Stern y Reve (1980; pág. 60) y Eyuboglu, Didow y Buja (1992; pág. 82)— éstos han recibido mucha menor atención que los aspectos de carácter social tales como el conflicto, la satisfacción, la dependencia y el poder. El desarrollo de un estudio empírico al respecto puede presentar así un notable interés y suponer un punto de partida que permita un mejor conocimiento de los factores que permiten a las empresas alcanzar con mayor facilidad unos altos niveles de rentabilidad en sus relaciones en los canales de distribución.

2. LOS FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE RESULTADOS ECONÓMICOS ALCANZADOS EN LAS RELACIONES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

2.1. Características de la relación que afectan a los resultados económicos

Posiblemente sean determinados factores del entorno tales como la evolución de la demanda o la competencia los que tengan mayor repercusión sobre los resultados económicos de una relación. Sin embargo, y dada la dificultad de controlar esas variables a la hora de diseñar un canal de distribución, puede ser de mayor interés el estudio de los efectos de las características de la propia relación sobre los resultados obtenidos. Así las empresas podrán disponer de una guía que les permita conocer qué características han de potenciar con la finalidad de diseñar canales más eficientes. Entre las dimensiones más relevantes se encuentran:

1.- *La existencia de sistemas centralizados y/o coordinados.* Es de esperar que la presencia de este tipo de sistemas conduzca a una mayor eficacia y eficiencia gracias a una menor duplicación de actividades, la posibilidad de adopción de tecnologías más avanzadas y una mayor estandarización (Etgar, 1976; pág. 15).

2.- *El equilibrio de poder* entre las partes. Al existir equilibrio de poder entre las entidades participantes el resultado obtenido tiende a ser superior que

en desequilibrio. Ello es debido a que en este último caso las empresas centran preferentemente su atención en cómo aprovechar (o eludir) la situación de desequilibrio antes que en la resolución de los problemas concretos que surgen en la relación (McAlister, Bazerman y Fader, 1986; págs. 235-236).

3.- El *comportamiento negociador* de las partes. La existencia de comportamientos negociadores de tipo cooperativo o coordinativo, en los que destaca el intercambio de información, conduce a la consecución de mejores resultados que en el caso de comportamientos competitivos (Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994; pág. 136).

4.- La *experiencia conjunta* y la existencia de una *cultura compartida*. Estos factores también afectarán positivamente a los resultados obtenidos en la relación debido a que suponen un mayor grado de adaptación mutua y una mayor homogeneidad en los puntos de vista sostenidos por cada una de las empresas (McAlister, Bazerman y Fader, 1986; pág. 230; Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994; pág. 138).

5. El nivel de *confianza*. Altos niveles de confianza entre las entidades pueden suponer la reducción de costes de control relativos al cumplimiento de acuerdos, con lo que la eficiencia se incrementaría.

6.- El *conflicto*. Mientras el conflicto sigue vivo, en cuanto supone una reducción del comportamiento de colaboración entre las entidades, se apreciará una disminución de los resultados de la relación. No obstante, una adecuada resolución del conflicto puede conducir a una situación económicamente mejor que la inicial.

2.2. El reparto de los resultados de la relación

En los canales de distribución no integrados, el reparto de los resultados económicos de la relación se realiza habitualmente¹ *a priori*, esto es, con anterioridad a la transacción entre las partes y a la venta del producto a los clientes finales —con lo que todavía existe un cierto desconocimiento de los beneficios conjuntos que va a suponer la relación—. El reparto se realiza a través del *mecanismo de precios* del mercado —sería el caso de las relaciones puras de mercado—, mediante *procesos de negociación*, o bien, siguiendo las pautas marcadas en algún *acuerdo* vigente —acuerdo que habrá surgido de un proceso negociador anterior—. El caso que presenta un mayor interés es el de los *procesos de negociación*; en ellos es donde se determinarán las actividades a desempeñar por cada entidad, los precios de los productos y servicios objetos del intercambio, los plazos de pago, e incluso es posible que se fijen los márgenes del distribuidor estableciendo un precio de venta a clientes finales; todo ello supondrá un reparto previo de los resultados económicos de la relación.

El hecho de que sea una entidad u otra la que resulte más beneficiada en la negociación estará directamente relacionado con el *poder negociador* de cada una de ellas, lo cual está afectado principalmente por el grado de *dependencia*. Así pues, todos los factores que determinan el grado de dependencia

(1) Existen excepciones como la venta a comisión.

de una entidad hacia su compañera en la relación (inversiones específicas, la importancia de las aportaciones de la otra entidad, el número de proveedores/distribuidores alternativos...) desempeñan un papel clave en el reparto de los resultados obtenidos. Sin embargo, el hecho de que una entidad sea más poderosa que su compañera, no quiere decir que no esté sometida a determinados límites a la hora de negociar. Estas limitaciones son:

1.- Los beneficios que supondría la mejor alternativa para la empresa dependiente (B). Si la empresa más poderosa (A) no le permite alcanzar ese nivel, la relación se rompería.

2.- El desconocimiento por parte de A de cuál es el punto límite real que puede llegar a soportar la empresa dependiente.

3.- El interés en mantener compañeros satisfechos para lograr relaciones estables que puedan traducirse a medio plazo en menores costes, mercados menos afectados por épocas de recesión o clientes finales satisfechos —evitando desconcertarlos con cambios en el surtido o en la distribución—.

4.- El coste de cambio de compañero, en el que podría incluirse lo comentado en el párrafo anterior añadiéndole los costes de búsqueda, nuevas negociaciones, desconfianza y posible necesidad de nuevas inversiones específicas.

5.- La necesidad de que el compañero realice inversiones futuras (por ejemplo para un mejor servicio a clientes finales) puede hacer conveniente no presionar en exceso en negociaciones sobre precios, exigiendo no obstante fuertes reinversiones de beneficios.

6.- Otra posible razón para no forzar al máximo la negociación sería la de conseguir que la entidad copartícipe valore más la relación no estando dispuesta a arriesgarla, lo cual puede traducirse en una reducción de costes de control de calidad.

En definitiva, no sólo tiene interés el diseño de un canal de distribución en el que se alcance una máxima eficacia y eficiencia, sino que la empresa —ya sea fabricante o distribuidora— deseará que los buenos resultados alcanzados en las relaciones incluidas en el canal repercutan en los resultados económicos de la propia entidad. Para alcanzar este objetivo parece conveniente la existencia de una estructura de poder en la relación que favorezca a esta empresa antes que a la entidad copartícipe.

3. PARTE EMPÍRICA: LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA RELACIÓN Y SUS DETERMINANTES

3.1. *Objetivo, hipótesis y ámbito de la investigación*

El objetivo del estudio empírico aquí planteado consiste en identificar y cuantificar los efectos que determinadas características de las relaciones en los canales de distribución pueden tener sobre los resultados económicos de las empresas participantes en las mismas. Se tratará de comprobar los efectos de estas características no tanto sobre la eficacia y eficiencia de la relación en su conjunto sino, más bien, sobre los resultados económicos obtenidos por cada participante. Éste es, sin duda, el enfoque más interesante a ni-

vel empresarial, siendo además el más completo por incorporar el efecto sobre cada uno de los participantes del reparto de los resultados económicos.

Para concretar con mayor detalle este objetivo se ha considerado conveniente especificar una serie de hipótesis de partida:

H1: La consecución de mejores resultados económicos en la relación por parte de cada una de las entidades participantes está condicionada por unas mejores aportaciones a la relación realizadas por la empresa copartícipe.

Las empresas que mejores ofertas realicen aportarán recursos importantes a la relación, que se traducirán en unos mejores resultados económicos. Asimismo, la obtención de buenos resultados económicos podría reforzar la valoración positiva de la aportación de la empresa copartícipe.

H2: La consecución de mejores resultados económicos en la relación por parte de cada una de las entidades participantes está condicionada por la mayor dependencia respecto a la otra entidad —medida como porcentaje respecto a la cifra total de compras/ventas—, siempre que las posibilidades de sustitución de la relación sean elevadas.

La relación de la dependencia con los resultados económicos y la satisfacción es doble. Por una parte, el hecho de que la mayor parte de la actividad de la empresa se realice dentro de esta relación puede ser un indicador de que los resultados económicos son positivos y que la satisfacción es elevada. Pero, por otra parte, la inexistencia de alternativas viables a la relación supone que la relación continuará aun cuando los resultados económicos y la satisfacción sólo alcanzaran niveles mediocres.

H3: La consecución de mejores resultados económicos en la relación por parte de cada una de las entidades participantes está condicionada por un mayor control sobre los distintos aspectos de la relación.

Esta hipótesis sería principalmente válida para el control sobre los aspectos económicos de la relación (control sobre los precios y plazos de pago en el intercambio fabricante-distribuidor), dada su vinculación más directa con los resultados. No obstante, también el control sobre los otros aspectos de la relación (control sobre la frecuencia del reparto, sobre promociones y precios a clientes finales...) puede dar lugar a unos mejores resultados para la entidad dominante, la cual podría actuar dando prioridad a sus propios intereses.

Para contrastar esta hipótesis se ha desarrollado el estudio realizando encuestas postales tanto a fabricantes como a distribuidores (a nivel mayorista) en los canales de distribución de bebidas en España. Cada uno de los directivos encuestados² debía contestar a una serie de preguntas acerca de las características de la relación, de las aportaciones de la empresa copartícipe y debía asimismo realizar una evaluación de los resultados económicos obtenidos gracias a la relación.

(2) Se trataba del director de compras (o cargo que desempeñe esa función) en el caso de los mayoristas y del director de ventas (o cargo que desempeñe esa función) en el caso de fabricantes.

Del total de encuestas enviadas se devolvieron ya completados 241 cuestionarios procedentes de distribuidores y 151 procedentes de fabricantes. No obstante, fue necesario eliminar 6 cuestionarios en cada muestra por no haber sido cumplimentados de forma adecuada. El porcentaje final de respuestas respecto del tamaño total de la población se sitúa en el 20,98% en el caso de los distribuidores y el 19,00% en el caso de los fabricantes. Porcentajes en todo caso similares a otros obtenidos en las investigaciones precedentes mediante encuesta postal sobre relaciones en los canales de distribución y que garantizan unos niveles suficientes de representatividad³.

3.2. Resultados obtenidos en la investigación

En las encuestas realizadas tanto a proveedores como a distribuidores se solicitó a cada entidad que valorara los resultados económicos que le aportaba la relación respecto a cuatro aspectos: *volumen de ventas* (RVENTAS), *número de clientes* (RCLIENT), *ahorro en costes* (RCOSTES) y *beneficios obtenidos* (RBENEF). La forma de medición utilizada consistía en una escala subjetiva que tomaba valores entre 1 y 7 en función de la valoración que el encuestado realizaba de los resultados obtenidos en la relación con su proveedor o con su distribuidor. Para la medición ha tenido que ser utilizada una escala y no datos objetivos debido a la imposibilidad que supone —para la mayor parte de las empresas— el conocimiento cuantitativo exacto de los resultados económicos correspondientes a la relación, desligándolos de los obtenidos en otras relaciones y actividades.

Un primer análisis consistió en comprobar las correlaciones entre las cuatro variables de resultados económicos, la estimación aparece recogida en el cuadro 1.

Cuadro 1
CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES
DE RESULTADOS ECONÓMICOS

	MUESTRA DISTRIBUIDORES			MUESTRA PROVEEDORES			
	RVENTAS	RCLIENT	RCOSTES	RCLIENT	RVENTAS	RCOSTES	RBENEF
RCLIENT	0,7080 Sig ,000			0,777 Sig ,000			
RCOSTES	0,3077 Sig ,000	0,3425 Sig ,000		0,4433 Sig ,000	0,5356 Sig ,000		
RBENEF	0,5368 Sig ,000	0,4897 Sig ,000	0,4875 Sig ,000	0,5413 Sig ,000	0,5709 Sig ,000	0,6298 Sig ,000	

(3) Se realizaron asimismo una prueba Z y un contraste de deciles, que permitieron comprobar la representatividad de la muestra respecto de la población. El dato utilizado para ello fue el volumen anual de ventas de la empresa y de la población.

Las correlaciones obtenidas son en todo caso elevadas, alcanzándose siempre niveles de significación muy altos. Resulta interesante observar cuáles son las variables más correlacionadas con la valoración de los beneficios obtenidos en la relación; así podemos comprobar que, en el caso de los distribuidores, la variable más relacionada es la valoración del volumen de ventas, los beneficios parecen obtenerse principalmente vía rotación de las existencias. En cambio, para el caso de los proveedores, la variable más correlacionada con los beneficios es el ahorro en costes gracias a la eficiencia del distribuidor. La selección de los distribuidores adecuados —al menos a nivel mayorista— tiene así una importancia fundamental para estas entidades.

En cualquier caso, la magnitud de las correlaciones puede verse afectada por una tercera variable como es el *control de los aspectos económicos del intercambio*, y en particular por el control sobre el *precio de venta proveedor-mayorista*. Así, si el proveedor es quien controla esta última variable, podrá apropiarse con mayor facilidad de las rentas generadas por la presencia de un mayor volumen de ventas, un mayor número de clientes o una mayor eficiencia del distribuidor. La consecuencia directa de esta situación es que la correlación de estas tres variables de resultados con los beneficios del proveedor sería entonces mayor que en el caso de que éste no tuviera el control sobre los precios. Este razonamiento también sería válido para los beneficios del distribuidor. Para comprobarlo ha sido realizada una división de cada una de las muestras en dos grupos en función del grado de control sobre precios ejercido por las empresas encuestadas, hallándose posteriormente las correlaciones para cada submuestra. Los resultados pueden ser observados en el cuadro 2.

Cuadro 2
CORRELACIONES ENTRE BENEFICIOS Y OTROS RESULTADOS
SEGÚN EL NIVEL DE CONTROL DE LA ENTIDAD ENCUESTADA

	MUESTRA DISTRIBUIDORES			MUESTRA PROVEEDORES			
	RVENTAS	RCLIENT	RCOSTES	RVENTAS	RCLIENT	RCOSTES	
RBENEF	0,4937	0,4438	0,3888	RBENEF	0,5110	0,6025	0,5452
Bajo control	Sig ,000	Sig ,000	Sig ,000	Bajo control	Sig ,000	Sig ,000	Sig ,000
RBENEF	0,6344	0,5905	0,6880	RBENEF	0,5415	0,5577	0,6708
Alto control	Sig ,000	Sig ,000	Sig ,000	Alto control	Sig ,000	Sig ,000	Sig ,000

En la muestra de distribuidores se aprecia con claridad que en los casos en que su control sobre precios es mayor, el efecto de un aumento en las ventas, los clientes o el ahorro en costes dentro de la relación vendrá acompañado de un aumento superior en los beneficios. En cambio, cuando el control es reducido, es el proveedor quien presumiblemente se apropia de la mayor parte de los beneficios generados.

En la muestra de proveedores las diferencias encontradas son mucho menores, si bien hay que hacer notar que se partía de unos niveles de correlaciones muy superiores a los de la muestra de distribuidores. No obstante, en dos de los tres casos existe un aumento en las correlaciones al incrementarse el

control en precios por parte de los proveedores. Al aumentar éste, tienen una mayor facilidad para apropiarse de las rentas generadas gracias a un mayor volumen de ventas o ahorros en los costes.

a) Recursos y Habilidades de la Entidad Copartícipe en la Relación y Resultados Económicos Obtenidos

Tal como ha sido planteado en la *primera hipótesis (H1)* de la presente investigación, unas mejores aportaciones a la relación por parte de la entidad copartícipe supondrían la posibilidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia o un mayor volumen de negocio, que finalmente se traducirían en unos mejores resultados económicos para la empresa encuestada.

Para contrastar esta hipótesis se realizó en primer lugar un análisis de las correlaciones entre las variables de valoración de las aportaciones de la empresa copartícipe y las variables de resultados económicos de la empresa encuestada. Los resultados aparecen reflejados en el cuadro 3.

Como puede apreciarse, las correlaciones obtenidas tanto para la muestra de distribuidores como para la de proveedores son todas ellas con signo positivo, alcanzando además en su mayor parte niveles significativos. *Estos resultados parecen corroborar la primera hipótesis planteada (H1): unas mejores aportaciones del compañero en la relación irán acompañadas de unos mejores resultados económicos en la misma por parte de la entidad encuestada.*

Una vez comprobada esta relación, resulta interesante observar qué aportaciones concretas del compañero son las que conducen a mayores beneficios. Analizando la matriz de correlaciones vemos que las variables más correlacionadas con los *beneficios* obtenidos en la relación por parte de los *mayoristas* son: el *margen* que se alcanza con los productos del proveedor, la *rotación* lograda con dichos productos, el *prestigio* del proveedor, la *confianza* que éste ofrece y su *capacidad de gestión*. En cambio, las variables relacionadas con la *cuota de mercado* y la *fidelidad de los clientes al fabricante* muestran las menores correlaciones (aunque también significativas y con signo positivo): Los proveedores con mayor cuota y fidelidad, si bien aportan importantes ventas y clientes al distribuidor (observéanse las altas correlaciones con los resultados en ventas y clientes de los distribuidores), no suponen incrementos sustanciales en los beneficios del mayorista, siendo el propio proveedor el que consigue apropiarse de la mayor parte de las rentas que esa cuota y fidelidad proporcionan en el canal de distribución.

Los atributos del distribuidor que más colaboran en la obtención de *beneficios* en la relación por parte del *proveedor* son: la calidad de los *incentivos* que ofrece el mayorista a sus clientes para la compra del producto, la *confianza* que éste inspira al proveedor, la *actitud* que el distribuidor presenta ante la colaboración o negociación con el proveedor y el hecho de que el distribuidor acepte interesantes *condiciones de precios y plazos de pago*. Vemos así que ciertos atributos del distribuidor como el *número* o la *fidelidad* de sus clientes aportan menos a los beneficios del proveedor (aunque sí al resultado en clientes y al resultado en ventas obtenido por éste); esto indica que los distribuidores con mayor clientela logran apropiarse de una parte considerable de las rentas generadas gracias a los márgenes o la rotación que obtienen, aumentando así en menor medida los beneficios del proveedor.

Cuadro 3
CORRELACIONES ENTRE LAS APORTACIONES DE LA ENTIDAD
COPARTÍCIPE Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS
MUESTRA DISTRIBUIDORES

(Aportaciones del fabricante y resultados del mayorista):

	Prestigio	Cuota mercado	Fidelidad clientes	Capacidad gestión	Conocimientos	Actitudes
RVENTAS	0,3959 Sig ,000	0,2858 Sig ,000	0,3436 Sig ,000	0,2592 Sig ,000	0,2174 Sig ,001	0,2335 Sig ,000
RCLIENT	0,4302 Sig ,000	0,3152 Sig ,000	0,3514 Sig ,000	0,2578 Sig ,000	0,2699 Sig ,000	0,2529 Sig ,000
RCOSTES	0,1241 Sig ,062	0,1060 Sig ,112	0,0724 Sig ,281	0,2210 Sig ,001	0,2033 Sig ,002	0,2509 Sig ,000
RBENEF	0,2937 Sig ,000	0,1633 Sig ,014	0,1694 Sig ,011	0,2477 Sig ,000	0,1706 Sig ,010	0,2006 Sig ,002
	Interés mostrado	Condiciones pago	Márgenes	Rotación de sus productos	Servicios complement.	Confianza que inspira
RVENTAS	0,2744 Sig ,000	0,2371 Sig ,000	0,2219 Sig ,001	0,3759 Sig ,000	0,3816 Sig ,000	0,2740 Sig ,000
RCLIENT	0,2782 Sig ,000	0,1621 Sig ,014	0,1008 Sig ,131	0,3449 Sig ,000	0,3568 Sig ,000	0,2990 Sig ,000
RCOSTES	0,2035 Sig ,002	0,2615 Sig ,000	0,2285 Sig ,001	0,2295 Sig ,000	0,1887 Sig ,004	0,1991 Sig ,003
RBENEF	0,2528 Sig ,000	0,2173 Sig ,001	0,3677 Sig ,000	0,3150 Sig ,000	0,2194 Sig ,001	0,2774 Sig ,000

MUESTRA PROVEEDORES
(Aportaciones del mayorista y resultados del fabricante):

	Prestigio	Número clientes	Fidelidad clientes	Capacidad de gestión	Conocimientos	Actitud
RVENTAS	0,2765 Sig ,001	0,3721 Sig ,000	0,3729 Sig ,000	0,2520 Sig ,003	0,2750 Sig ,001	0,2568 Sig ,002
RCLIENT	0,2189 Sig ,010	0,4009 Sig ,000	0,4079 Sig ,000	0,2770 Sig ,001	0,2368 Sig ,005	0,2373 Sig ,005
RCOSTES	0,1870 Sig ,029	0,1012 Sig ,245	0,2022 Sig ,019	0,2204 Sig ,010	0,1462 Sig ,089	0,2146 Sig ,012
RBENEF	0,1784 Sig ,037	0,1915 Sig ,027	0,2358 Sig ,006	0,1939 Sig ,023	0,1469 Sig ,087	0,2977 Sig ,000
	Interés mostrado	Acepta condic. pago	Trata bien el producto	Incentiva a clientes	Ofrece servicios	Inspira confianza
RVENTAS	0,3111 Sig ,000	0,2113 Sig ,013	0,2147 Sig ,011	0,3415 Sig ,000	0,3004 Sig ,000	0,2673 Sig ,001
RCLIENT	0,2840 Sig ,001	0,2227 Sig ,009	0,3072 Sig ,000	0,3261 Sig ,000	0,3601 Sig ,000	0,3064 Sig ,000
RCOSTES	0,1618 Sig ,059	0,3138 Sig ,000	0,2454 Sig ,004	0,2444 Sig ,004	0,2096 Sig ,014	0,2414 Sig ,004
RBENEF	0,2650 Sig ,002	0,2890 Sig ,001	0,2748 Sig ,001	0,3604 Sig ,000	0,2797 Sig ,001	0,3023 Sig ,000

Para confirmar la naturaleza de estas relaciones y averiguar hasta qué punto los resultados económicos de una entidad en una relación en el canal de distribución pueden ser explicados en función de las aportaciones de la entidad copartícipe en la misma, han sido realizados una serie de análisis de regresión múltiple tomando como variables dependientes las de resultados económicos y como variables explicativas las valoraciones sobre las aportaciones de la empresa compañera. Los resultados obtenidos aparecen reflejados en los cuadros 4 y 5.

Cuadro 4
REGRESIONES DE LOS RESULTADOS DEL DISTRIBUIDOR EN FUNCIÓN
DE LAS APORTACIONES DEL PROVEEDOR.
MUESTRA DE DISTRIBUIDORES

Aportaciones del proveedor	Resultados del distribuidor			
	Rtdo. ventas	Rtdo. clientes	Rtdo. costes	Rtdo. beneficios
Prestigio	0,400271 (,0000)	0,294493 (,0004)		0,272878 (,0000)
Cuota mercado				
Fidelidad a sus marcas		0,201170 (,0133)		
Capacidad de gestión			0,142205 (,0246)	
Conocimientos				
Actitud colaboración				
Interés satisfacer a distribuidores				
Condiciones de pago ofrecidas				
Margen con sus productos	0,167984 (,0103)		0,152327 (,0344)	0,308666 (,0000)
Rotación de sus productos				
Servicios ofrecidos	0,167747 (,0010)	0,115098 (,0265)		
Confianza que inspira				
Constante	1,235789 (,0058)	1,762688 (,0001)	3,008176 (,0000)	1,634315 (,0002)
R ² ajustada	0,27639	0,22449	0,06884	0,18003
Significación de la Regresión	0,0000	0,0000	0,0002	0,0000

Tanto para la muestra de distribuidores como para la de proveedores todas las regresiones han alcanzado niveles significativos, lo cual supone un soporte considerable para la hipótesis H1. En el caso de los *mayoristas*, la regresión que alcanza mayor poder explicativo es la correspondiente a los resultados que éstos obtienen en cuanto a *volumen de ventas* dentro de la relación. La aportación del proveedor que tiene una mayor influencia sobre esta variable es el propio prestigio del fabricante; cuanto mayor es este prestigio mayores volúmenes de ventas alcanza el distribuidor con sus productos.

Los mayoristas que consiguen atraer a un mayor *número de clientes* son asimismo los que se aprovisionan en proveedores prestigiosos, teniendo también aquí importancia los servicios complementarios que los mismos ofrecen.

Por otra parte, la fidelidad de los clientes al producto del proveedor se relaciona significativamente con los resultados del mayorista en cuanto a clientes atraídos: el elevado volumen de clientes se consigue vía fidelidad al producto por parte de éstos.

La regresión correspondiente a los resultados en cuanto a *ahorros en costes* es la que tiene un menor poder explicativo. Este ahorro para el mayorista puede ser conseguido gracias a la capacidad gestora del proveedor y a que los productos que éste ofrece permitan alcanzar unos márgenes suficientes —esta última relación parece lógica considerando que los amplios márgenes pueden ser obtenidos por el distribuidor gracias a precios de compra inferiores y que dichos precios de compra serán considerados como costes por parte de éste—.

En cuanto a la regresión relativa a los *beneficios* obtenidos por el distribuidor, sólo dos de los doce tipos de aportaciones del proveedor consideradas se mostraron significativas: el prestigio de proveedor (cuyo efecto sobre los beneficios parece producirse principalmente a través de un incremento en las ventas y los clientes) y la posibilidad de obtener amplios márgenes con los productos de éste (el efecto se produce en este caso tanto a través de unas mayores ventas como de un ahorro en costes).

Cuadro 5
REGRESIONES DE LOS RESULTADOS DEL PROVEEDOR EN FUNCIÓN
DE LAS APORTACIONES DEL DISTRIBUIDOR.
MUESTRA DE PROVEEDORES

Aportaciones del distribuidor	Resultados del proveedor			
	Rtdo. ventas	Rtdo. clientes	Rtdo. costes	Rtdo. beneficios
Prestigio				
Número de clientes	0,277672 (,0013)	0,261559 (,0011)		
Fidelidad clientes al distribuidor	0,186510 (,0454)	0,234703 (,0067)		
Capacidad de gestión				
Conocimientos				
Actitud colaboración				
Interés mostrado en satisfacer a proveedores				
Acepta interesantes condiciones de pago			0,211258 (,0054)	
Da buen trato al producto				
Incentiva clientes a la compra	0,183740 (,0275)			0,165514 (,0345)
Ofrece servicios adecuados			0,186930 (,0201)	
Inspira confianza		0,198566 (,0125)		0,252625 (,0016)
Constante	1,592493 (,0053)	1,045686 (,0462)	2,403401 (,0000)	2,323728 (,0000)
R ² ajustada	0,20762	0,27558	0,10091	0,16702
Significación de la Regresión	0,0000	0,0000	0,0004	0,0000

Para la *muestra de proveedores*, de nuevo son las regresiones correspondientes a los resultados (en este caso resultados del proveedor) en cuanto a *ventas* y en cuanto a *número de clientes* obtenidos gracias a la relación las que han alcanzado mayor poder explicativo. Estos dos resultados se ven influidos principalmente por dos características del mayorista: la cantidad de clientes de que éste dispone y la fidelidad de los mismos. No es extraño así que los proveedores busquen establecer relaciones con aquellos mayoristas que disponen de una sólida clientela, ya que esto repercutirá en sus propias ventas y clientes. También es conveniente destacar la importancia que parecen tener los incentivos ofrecidos por el mayorista a sus clientes en la consecución de altos niveles de ventas por parte del proveedor.

En la regresión relacionada con los resultados en cuanto a *ahorro en costes*, únicamente dos características del distribuidor, como son la aceptación de condiciones interesantes de precios y plazos de pago y la prestación de servicios a sus clientes, presentan una influencia significativa sobre el ahorro en los costes del proveedor. La primera variable supondrá una reducción en los costes financieros mientras que la segunda implicará la liberación por parte del proveedor en la prestación de ciertos servicios a los clientes, ya que estos serán ofrecidos por el mayorista.

Por último, en la regresión correspondiente a los *beneficios* obtenidos por el proveedor, ni el número ni la fidelidad de los clientes del distribuidor —que afectaban tanto a las ventas como al número de clientes alcanzado por el proveedor— muestran efectos significativos sobre los beneficios de éste. Las mayores rentas generadas en la relación gracias a este mayor volumen de negocio pasarán en su mayor parte a engrosar los beneficios obtenidos por el distribuidor antes que los del proveedor.

Mención aparte merecen los efectos de la confianza que inspira el distribuidor. Esta variable aparece con efectos significativos tanto en la regresión correspondiente a los resultados del proveedor en cuanto a número de clientes obtenidos como en lo relativo a los beneficios alcanzados. En el primer caso la explicación podría estar en que el mayorista no sólo inspira confianza al proveedor, sino también a los clientes, logrando atraer a un mayor número de éstos. En la última regresión, la mayor confianza hacia el distribuidor supondría unos mayores beneficios para el proveedor gracias al efecto comentado sobre los clientes atraídos y quizás también gracias a unos menores costes de control en las transacciones con el mayorista, si bien este efecto no parece ser muy fuerte (la correlación de la confianza con el ahorro en costes era significativa, pero esta variable no llegó a formar parte de la regresión correspondiente a este tipo de resultado económico). Ahora bien, la relación puede producirse también en el sentido opuesto: los proveedores que consiguen aumentar su cartera de clientes y sus beneficios en su relación con un determinado distribuidor tendrán una mayor confianza en éste que con distribuidores con los que no ha obtenido buenos resultados. La relación entre la confianza y los resultados obtenidos por el proveedor puede ser doble de forma que ambas variables se refuerzan mutuamente en un ciclo beneficioso para la relación⁴.

(4) Dado el carácter puntual de la encuesta realizada es imposible comprobar esta posibilidad, haciéndose necesario para ello un estudio longitudinal.

Como principales *conclusiones* de los análisis realizados pueden ser mencionadas las siguientes:

1.- Las características aquí consideradas de la oferta de la entidad copartícipe en la relación sirven para explicar una parte considerable de las ventas y clientes conseguidos, y también, aunque en menor medida, de los beneficios alcanzados, pero su capacidad explicativa sobre el ahorro en costes dentro de la relación es notablemente inferior.

2.- Para el distribuidor mayorista es importante intentar aprovisionarse de proveedores prestigiosos y con cuyos productos se puedan obtener amplios márgenes. En cambio, al proveedor le interesará buscar distribuidores inspirados de confianza y que incentiven adecuadamente a sus clientes en la compra del producto.

b) Efectos de la Dependencia y el Reparto del Control sobre los Resultados Económicos Obtenidos por las Empresas en la Relación

A la hora de estudiar los efectos de las variables relacionadas con la estructura de poder sobre los resultados económicos de la relación conviene considerar en primer lugar las correlaciones de la dependencia con el reparto del control y con los resultados económicos. Este análisis es importante, ya que la estructura de dependencia en la relación puede condicionar los efectos del control sobre los resultados.

Tanto para fabricantes como para distribuidores se utilizaron dos medidas de dependencia: una *medida objetiva* que consiste en el porcentaje que suponen las compras/ventas realizadas en la relación respecto del total de compras/ventas de la empresa (DEP1D para la dependencia de distribuidores y DEP1F para la de los fabricantes); y una medida subjetiva que consiste en una escala de 0 a 10 en la que el encuestado indica el grado de dificultad que tendría en sustituir al proveedor/distribuidor actual por otro sin afectar de forma sustancial a la rentabilidad obtenida (DEP2D para la dependencia de distribuidores y DEP2F para la de los fabricantes).

Con esta finalidad ha sido realizado un análisis de correlaciones entre las variables de dependencia y los resultados económicos obtenidos en la relación por la entidad encuestada. Para evitar la distorsión producida por el efecto indirecto a través de las variables de control —la mayor dependencia podría suponer un menor control sobre los aspectos económicos del intercambio, lo que podría afectar a los resultados económicos—, se recurre a la *correlación parcial*, utilizando como dimensiones a controlar las variables de control sobre precios y plazos de pago. De esta forma será posible desagregar los efectos que sobre los resultados económicos tienen por una parte la estructura de dependencia y, por otra parte, las variables de control. Los resultados aparecen recogidos en el cuadro 6.

Tal como puede observarse, en la *muestra de distribuidores*, cuanto mayor es la dependencia del distribuidor, mejor valora los resultados económicos obtenidos. Esta conclusión es lógica si consideramos que será en las relaciones donde el distribuidor es más dependiente (en las que realiza un mayor porcentaje de sus compras con proveedores difíciles de sustituir) donde la posibilidad de obtener buenos resultados es mayor. Además también existe el

Cuadro 6
CORRELACIONES PARCIALES ENTRE LAS VARIABLES DE
DEPENDENCIA Y DE RESULTADOS ECONÓMICOS

	MUESTRA DISTRIBUIDORES				MUESTRA PROVEEDORES				
	DEP1D	DEP2D	DEP1F	DEP2F	DEP1F	DEP2F	DEP1D	DEP2D	
RVENTAS	0,5531 Sig ,000	0,5149 Sig ,000	0,1263 Sig ,127	0,1344 Sig ,105	RVENTAS	0,1283 Sig ,161	0,0721 Sig ,432	0,0612 Sig ,537	0,1890 Sig ,035
RCLIENT	0,4745 Sig ,000	0,4906 Sig ,000	0,0655 Sig ,431	0,1479 Sig ,074	RCLIENT	0,0532 Sig ,562	0,1286 Sig ,160	0,0364 Sig ,714	0,1489 Sig ,098
RCOSTES	0,2872 Sig ,000	0,1999 Sig ,003	0,0785 Sig ,345	0,0076 Sig ,927	RCOSTES	-0,0534 Sig ,561	0,0888 Sig ,333	0,0838 Sig ,397	0,1875 Sig ,036
RBENEF	0,3244 Sig ,000	0,2833 Sig ,000	0,1265 Sig ,127	0,1310 Sig ,114	RBENEF	-0,0025 Sig ,978	0,1144 Sig ,211	0,0719 Sig ,468	0,1212 Sig ,178

efecto inverso: cuanto mejores resultados obtiene el distribuidor en una relación, mayor porcentaje de compras realizará en el futuro dentro de la misma y más difícil le parecerá su sustitución.

En cambio, en la *muestra de proveedores* la dependencia del proveedor no parece relacionarse de forma significativa con los resultados que éste obtiene en la relación. Es más bien la dependencia del distribuidor la que, también en este caso, aparece más asociada a los resultados del proveedor, si bien sólo dos de las cuatro correlaciones alcanzan niveles significativos.

Una vez analizadas las correlaciones para las muestras totales, vamos a intentar contrastar si, tal como ha sido establecido en la *hipótesis segunda (H2)*, la correlación entre la media objetiva de dependencia y los resultados económicos es mayor en los casos en que la dificultad de sustituir la relación (segunda medida de dependencia) es más reducida. Para ello se seleccionaron, en cada una de las dos muestras, únicamente los casos en que esta segunda medida de dependencia —refiriéndose siempre a la propia entidad encuestada— tomaba valores menores o iguales a tres, lo cual indica una cierta facilidad para encontrar un sustituto rentable para la relación. Las correlaciones obtenidas entre la medida objetiva de dependencia y los resultados económicos aparecen reflejados en el cuadro 7.

Las correlaciones obtenidas en la selección dentro de la *muestra de distribuidores* no suponen incrementos importantes e incluso, en algunos casos como el de los beneficios, son más bajas que para la muestra total de mayoristas (compárense los datos del cuadro 7 con los del cuadro 6). En el caso de la muestra de proveedores la situación es similar. Este resultado contradice lo previsto en la *hipótesis planteada (H2)*. La explicación podría ser la siguiente: la hipótesis suponía que si la empresa no disponía de alternativas para su relación actual, aunque los beneficios no fueran elevados, debería mantener un alto porcentaje de sus compras o ventas en la relación (medido en las variables objetivas de dependencia DEP1D y DEP1F). La correlación entre

Cuadro 7
CORRELACIONES DEPENDENCIA - RESULTADOS EN CASOS
CON BAJOS NIVELES EN LA MEDIDA SUBJETIVA DE DEPENDENCIA⁵

M. Distribuidores:	RVENTAS	RCLIENT	RCOSTES	RBENEF
DEP1D	0,5733	0,5418	0,3345	0,2740
	Sig ,000	Sig ,001	Sig ,043	Sig ,101
M. Proveedores:	RVENTAS	RCLIENT	RCOSTES	RBENEF
DEP1F	0,4092	0,4740	-0,0961	-0,1064
	Sig ,092	Sig ,047	Sig ,704	Sig ,674

la variable objetiva de dependencia y los resultados —principalmente los beneficios— sería más baja que cuando existen numerosas alternativas (cuando DEP2D o DEP2F toman valores bajos).

Sin embargo, en los canales de distribución estudiados las barreras de entrada no son elevadas, existiendo un amplio conjunto de proveedores y mayoristas. Las dificultades en sustituir la relación se centran entonces no en la carencia de alternativas, sino en las diferencias en los resultados que la empresa puede obtener en una relación respecto a la otra. Así pues, es lógico que cuando se percibe esta situación de alta dependencia subjetiva (altos niveles de DEP2D o DEP2F), se trate de relaciones que suponen elevados beneficios para la empresa encuestada, con lo que a mayores volúmenes de negocio dentro de la relación, aumentarán asimismo los beneficios obtenidos en una proporción superior a lo que aumentan en los casos de baja dependencia subjetiva. La hipótesis planteada únicamente tendría sentido cuando se diera la circunstancia de que la dificultad en sustituir la relación se debiera a la falta de alternativas y no a la menor rentabilidad obtenida con ellas.

En la *muestra de proveedores* se advierten en cambio unas mayores correlaciones tomando sólo los casos de bajos niveles en la medida de dependencia subjetiva, si bien los niveles de significación alcanzados no son muy altos debido al escaso número de casos que presentan aquella característica (16 casos). Estas mayores correlaciones pueden explicarse en parte por el reducido número de casos del que han sido obtenidas; pero también la explicación ofrecida para la muestra de distribuidores sería aplicable: los beneficios crecen menos —en este caso disminuyen más— ante cambios en la medida objetiva de dependencia (porcentaje de ventas al mayorista en la relación respecto al total de ventas de la empresa) cuando la posibilidad de reemplazar al mayorista es menor. De todas formas, la no significatividad de los resultados dificulta una interpretación fiable de los mismos.

En cualquier caso, *la segunda hipótesis planteada (H2) ha de ser rechazada para los canales de distribución estudiados.*

(5) Casos en que DEP2D (en la muestra de distribuidores) y DEP2F (en la muestra de proveedores) toman valores menores o iguales a tres.

Las relaciones entre el grado de control mantenido por una empresa sobre el canal de distribución y los resultados que ésta obtiene han de ser considerados teniendo en cuenta el efecto de la dependencia sobre ambos tipos de variables. Para la *muestra de distribuidores* se calcularon así las correlaciones parciales tomando como variables a controlar las dos medidas de la dependencia del distribuidor, ya que son las que mostraron un mayor efecto sobre los resultados económicos obtenidos. La matriz de correlaciones aparece reflejada en el cuadro 8.

Cuadro 8
CORRELACIONES PARCIALES ENTRE LAS VARIABLES DE CONTROL Y LAS DE RESULTADOS ECONÓMICOS. MUESTRA DE DISTRIBUIDORES

	CONTROL DEL DISTRIBUIDOR SOBRE:							
	Precio fabricante	Plazos de pago	Frecuencia reparto	Medio transporte	Stocks distribuidor	Surtido distribuidor	Promociones	Precio a clientes
RVENTAS	0,0328 Sig ,635	0,0171 Sig ,805	0,1073 Sig ,120	0,0790 Sig ,253	0,0794 Sig ,251	-0,0264 Sig ,703	-0,0775 Sig ,262	-0,1714 Sig ,013
RCLIENT	0,0900 Sig ,193	0,1262 Sig ,067	0,1355 Sig ,049	0,0480 Sig ,488	-0,0148 Sig ,830	-0,0228 Sig ,742	-0,0286 Sig ,679	-0,0328 Sig ,635
RCOSTES	0,1655 Sig ,016	0,1103 Sig ,110	0,0428 Sig ,537	0,0038 Sig ,956	0,0203 Sig ,770	0,0751 Sig ,278	0,0424 Sig ,540	0,0818 Sig ,237
RBENEF	0,0376 Sig ,587	0,1208 Sig ,080	0,1111 Sig ,108	0,1306 Sig ,058	0,0269 Sig ,698	0,1154 Sig ,094	0,0250 Sig ,718	0,0251 Sig ,717

Podemos observar que, una vez eliminado el efecto distorsionador de la dependencia, las correlaciones obtenidas tienen en su mayor parte signo positivo; esto es, los distribuidores con mayor capacidad de control en la relación —y manteniendo constantes los niveles de dependencia— tienden a obtener resultados económicos superiores. No obstante, las correlaciones son muy bajas alcanzándose niveles significativos en muy pocos casos. En concreto, el control por parte del distribuidor del precio de compra al proveedor supone unos mejores resultados en cuanto a ahorro en costes. Además, unos mejores resultados en cuanto a número de clientes parecen hacer conveniente el control de la frecuencia del reparto por parte del distribuidor. La explicación implica, para este caso, un cambio en el sentido de la relación causal: el control es la consecuencia de un mayor número de clientes. *La tercera hipótesis planteada (H3), obtiene tan sólo un soporte muy parcial en los resultados obtenidos para la muestra de distribuidores.*

La última relación causal significativa relaciona inversamente los resultados en ventas con el control del mayorista sobre el precio de venta a sus clientes. Cuanto mayor es este control peores resultados se obtienen en las ventas. Quizás la causa de esta relación no se encuentre en que las decisiones tomadas por los mayoristas sean inadecuadas, sino en que los casos en que

el proveedor cede el control se corresponden con marcas más débiles en el mercado y con menor fidelidad por parte de los clientes finales⁶.

Cuadro 9
CORRELACIONES PARCIALES ENTRE LAS VARIABLES DE CONTROL Y LAS DE RESULTADOS ECONÓMICOS. MUESTRA DE PROVEEDORES

	CONTROL DEL FABRICANTE SOBRE:							
	Precio fabricante	Plazos de pago	Frecuencia reparto	Medio transporte	Stocks distribuidor	Surtido distribuidor	Promociones	Precio a clientes
RVENTAS	0,0471 Sig ,645	-0,0271 Sig ,791	0,0003 Sig ,997	0,0898 Sig ,379	-0,0099 Sig ,923	-0,0853 Sig ,404	0,1087 Sig ,287	0,0505 Sig ,622
RCLIENT	-0,0268 Sig ,794	0,0474 Sig ,643	0,0025 Sig ,980	0,1592 Sig ,118	-0,0589 Sig ,564	-0,1303 Sig ,201	0,0290 Sig ,777	0,0164 Sig ,873
RCOSTES	-0,0547 Sig ,593	0,1445 Sig ,156	0,0373 Sig ,715	0,0876 Sig ,391	0,0648 Sig ,526	-0,0169 Sig ,869	0,0818 Sig ,424	0,1767 Sig ,082
RBENEF	0,0201 Sig ,844	0,1173 Sig ,250	-0,0492 Sig ,631	0,1721 Sig ,090	0,0254 Sig ,804	0,0917 Sig ,369	0,1223 Sig ,230	0,1211 Sig ,235

Para la *muestra de proveedores* ninguna de las correlaciones obtenidas alcanzó niveles significativos (cuadro 9): una vez descontado el efecto de la dependencia, el hecho de que el proveedor controle los distintos aspectos de la relación no parece afectar al nivel de resultados económicos que éste obtiene en la misma. Quizás estos resultados se deban a que el nivel de control del proveedor en este tipo de canales de distribución es bastante más elevado que el del mayorista en los aspectos que más pudieran afectar a los resultados como son el control sobre precios y plazos de pago⁷. La inexistencia de situaciones de bajo control por parte del proveedor (el mínimo obtenido de control del proveedor sobre precios es de 3 en la escala de 1 a 7) hacen que las diferencias en estas variables no sean suficientes para explicar las variaciones en los resultados económicos obtenidos por el proveedor en la relación. *La tercera hipótesis planteada (H3) ha de ser de esta forma rechazada para este tipo de canales de distribución y en lo referente a los resultados económicos de los proveedores.*

(6) Comprobando las correlaciones entre el control en precios a clientes por parte del distribuidor, la cuota de mercado del proveedor y la rotación alcanzada con sus productos (según las valoraciones del propio distribuidor), observamos que las correlaciones son negativas, si bien no alcanzan niveles significativos.

(7) Como indicador de esta asimetría podemos decir que, en una escala de 1 a 7, la media de control sobre precios es para los proveedores encuestados de 5,48 mientras que la de distribuidores es de 2,35. En cuanto a los plazos de pago es de 5,01 para los proveedores y 2,95 para los mayoristas.

4. CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio empírico descrito en el anterior apartado nos ha permitido extraer una serie de conclusiones que pueden resultar de interés para un mejor conocimiento de los factores que determinan los resultados económicos obtenidos por las empresas en los canales de distribución. Estas conclusiones son las siguientes:

1. Los distribuidores mayoristas de bebidas en España obtienen beneficios principalmente vía mayores volúmenes de ventas, mientras que los fabricantes los obtienen principalmente reduciendo costes en los canales de distribución.

2. Las aportaciones del proveedor que mejor permiten aumentar los beneficios del mayorista son: su prestigio, la confianza que inspira, el interés que muestra en satisfacer al mayorista y su capacidad de gestión.

3. Las aportaciones del mayorista que más permiten aumentar beneficios al fabricante son: el hecho de que incentive adecuadamente a los clientes a la compra, la confianza que inspira, su actitud hacia la colaboración y que acepte condiciones de pago interesantes para el fabricante.

4. En los canales de distribución de bebidas una situación de dependencia del distribuidor parece ser la más adecuada para que tanto el propio mayorista como el fabricante alcancen mejores resultados económicos en la relación.

5. El control sobre los distintos aspectos de la relación no parece tener —manteniendo constantes los niveles de dependencia— una relación significativa con los resultados económicos alcanzados.

Las aportaciones que el proveedor o distribuidor pueda realizar constituirán así un elemento decisivo para la selección del compañero adecuado en las relaciones en los canales de distribución, ya que se trata de los factores que con mayor claridad afectan a los resultados económicos obtenidos por cada entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brown, J. R.; Lusch, R. y Nicholson, C. Y. (1995): «Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance», *Journal of Retailing*, vol. 71, n.º 4, pp. 363-392.
- Buchanan (1992): «Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals», *Journal of Marketing Research*, vol. 29, february, pp. 65-75.
- Dabholkar, P. A.; Johnston, W. J. y Cathley, A. S. (1994): «The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n.º 2, pp. 130-145.
- Dwyer, F. R. y Oh, S. (1987): «Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels», *Journal of Marketing Research*, vol. 24, nov., pp. 347-348.

- Eliashberg, J. y Michie, D. A. (1984): «Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study», *Journal of Marketing Research*, vol. 21, feb., pp. 75-88.
- Etgar, M. (1976): «Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems», *Journal of Marketing Research*, vol. 13, feb., pp. 12-24.
- Eyuboglu, N.; Didow, N. M. y Buja, A. (1992): «Structural power in channel relationships», *Advances in Distribution Channel Research*, vol. 1, pp. 81-114.
- Gaski, J. F. (1989): «The impact of environmental/situational forces on industrial channel management», *European Journal of Marketing*, vol. 23, n.º 2, pp. 15-30.
- Gassenheimer, B. y Scandura, T. A. (1993): «External and internal supplier influences: Buyer perceptions of channel outcomes», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n.º 2, pp. 155-160.
- Gundlach, G. T. y Cadotte, E. R. (1994): «Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting», *Journal of Marketing Research*, vol. 31, nov., pp. 516-532.
- Hunt, S. y Nevin, J. (1974): «Power in a channel of distribution: Sources and consequences», *Journal of Marketing Research*, vol. 11, may, pp. 186-193.
- Iglesias, V. (1996): *Las relaciones entre empresas en los canales de distribución: proveedores y mayoristas en el sector de bebidas en España*, Tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- Kumar, N.; Scheer, L. K. y Steenkamp, J. E. M. (1995): «The effects of supplier fairness on vulnerable resellers», *Journal of Marketing Research*, vol. 32, feb., pp. 54-65.
- Kumar, N.; Stern, L. W. y Achrol, R. S. (1992): «Assessing reseller performance from the perspective of the supplier», *Journal of Marketing Research*, vol. 29, mayo, pp. 238-253.
- Lusch, R. F. (1976): «Channel conflict: Its impact on retailer operating performance», *Journal of Retailing*, vol. 52, Summer, pp. 3-12, 89-90.
- McAlister, L.; Bazerman, M. H. y Fader, P. (1986): «Power and goal setting in channel negotiations», *Journal of Marketing Research*, vol. 23, aug., pp. 228-236.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): «Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Sibley, S. y Michie, D. A. (1981): «Distribution performance and power sources», *Industrial Marketing Management*, vol. 10, february, pp. 59-65.
- Stern, L. W. y Reve, T. (1980): «Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis», *Journal of Marketing*, vol. 44, Summer, pp. 52-64.

Trespalacios, J. A. (1987): «El canal de distribución eficiente», *Alta Dirección*, n.º 135, pp. 335-342.

Vázquez, R. (1993): «El marco actual en las relaciones fabricante-distribuidor: Negociación y cooperación», *Información Comercial Española*, n.º 713, pp. 89-99.

Young, L. C. y Wilkinson, I. F. (1989): «The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study», *European Journal of Marketing*, vol. 23, n.º 2, pp. 109-122.

ABSTRACT

The present study analyses the factors which can affect the economic results which manufacturers and distributors obtain in their distribution channel relations. It specifically analyses the effects of three types of factors: the contributions made by each company to the relation, the levels of dependency of each entity with regard to the other and the level of control maintained over the various aspects of the relation. In order to fulfil this objective an empirical study has been carried out in the beverages sector in Spain, observing the relations maintained between the manufacturers and wholesalers in the aforesaid sector.

Key words: distribution channels, economic results, dependence, control.