

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 8

Costes y acuerdos de distribución

Lunes 26 de abril de 2027. Una agente comercial, una plataforma de pedidos de empresa y un distribuidor que quiere comprar los kits. ¿Quién compra el kit, quién lo almacena, quién responde si vuelve una caja y qué canal cuesta menos?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Asignar un responsable a cada función de un acuerdo de distribución.
- Calcular el coste total de un canal con todos sus elementos y para el mismo periodo.
- Resolver el punto de indiferencia entre dos canales y comprobarlo a ambos lados.
- Distinguir los contratos de agencia, comisión, distribución y franquicia y señalar las cláusulas que hay que revisar.
- Definir plazo, nivel de servicio, incidencias y devoluciones y medir lo que cuesta cumplirlos.
- Entregar un informe de distribución con alternativa, condiciones de validez y punto de revisión.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Quién responde si vuelve una caja?»

Lunes 26 de abril de 2027. Dos propuestas de distinto tipo llegan a **La Despensa de Nora** el mismo día. Maider, **agente comercial**, ofrece conseguir pedidos de kits de oficina en el polígono por **300 € al mes más 2 € por pedido**; una plataforma de pedidos de empresa pide **100 € al mes más 4 € por pedido**. Y Distribuciones Garbía, S.L. ofrece **comprar** unos **40 kits a la semana** a **15 € sin IVA** para revenderlos en cafeterías del polígono, recogerlos ella misma, pagarlos a **60 días** y poder devolver los que no venda.

Nora pregunta: «¿Quién compra el kit, quién lo almacena y quién responde si vuelve una caja?». Te encarga el acuerdo y el coste de canal para el **viernes 7 de mayo**, con la capacidad de Itxaso (6 pedidos de oficina al día) y los registros de Efrén y Adrián.

❓ **¿Qué tiene que decidir Nora el viernes 7: con quién firma o qué condiciones exige? ¿Es lo mismo pagar una comisión que vender para reventa?**

❓ **¿Qué sabemos (las tarifas) y qué suponemos (cuántos pedidos al mes llegarán)?**

❓ **¿Qué comprobación permitiría revisar dentro de unos meses la primera respuesta?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

8.1 Mapa de responsabilidades

8.2 Coste total por canal

8.3 Contratos de intermediación

8.4 Plazos, devoluciones y servicio

8.5 Informe de distribución

La decisión cambia con el volumen



A cien pedidos cuestan igual.

¿Y si vendemos cincuenta? 🤔



La decisión cambia con el volumen.

CLAVE

Indiferencia no es decisión: que dos canales cuesten lo mismo con un volumen no los hace iguales; por debajo gana uno y por encima, el otro.

Seis funciones, un nombre en cada una



Preparación y transporte

Cocinar, envasar y etiquetar; llevar el kit hasta el cliente o la cafetería.



Información

Pedidos, alérgenos y datos de venta.



Devolución

Qué pasa con el kit que vuelve o no se vende.



Cobro y atención

Que el dinero llegue; responder al cliente.

CLAVE

Hacer no es lo mismo que responder: quien hace una función ejecuta el trabajo; quien responde da la cara si falla y asume su coste.

8.1 · TABLA 1

Mapa de responsabilidades (abril de 2027)

FUNCIÓN	CON AGENTE O PLATAFORMA	CON DISTRIBUIDOR (GARBÍA)	RESPONDE EN LA DESPENSA
Preparación	La Despensa, mañana de Itxaso	La Despensa, hasta la recogida	Itxaso
Transporte	Efrén, en furgoneta o bicicleta de carga	Garbía recoge y reparte	Efrén
Información	Pedido y alérgenos en la web de pedidos	Etiqueta del kit; Garbía informa a la cafetería	Unai
Devolución	La Despensa repone si el defecto es del kit	Según contrato: sin pacto, el kit es de Garbía	Nora
Cobro	El cliente paga a La Despensa; ésta paga la tarifa	Garbía paga a La Despensa en el plazo pactado	Adrián anota; Nora decide
Atención	La Despensa responde al cliente	La cafetería a Garbía; Garbía a La Despensa	Nora

La última columna dice quién de La Despensa vigila la función, aunque la haga otro. Adrián registra, pero no decide ni firma.

CLAVE

Un dueño por función: quien la haga, quien responda si falla y un registro que lo demuestre (albarán, hoja de entregas, correo con hora). Si una casilla queda en blanco, ese coste todavía no tiene dueño.

Un kit de cafetería regresa sin vender



Con Maider

No habría ocurrido: el cliente final compra a La Despensa y no hay devolución de sobrantes. Si el kit llega fuera de temperatura, repone La Despensa.

VS



Con Garbía

Ocurre si el contrato lo permite. Hay que anotar quién lo recoge (Efrén), quién lo registra (Adrián) y quién paga el kit (casilla «Devolución»). Si no está escrito, el coste se queda sin dueño.

CLAVE

En tu sector. Alimentación perecedera: un kit devuelto casi nunca se puede volver a vender. Bicicletas y taller: la bicicleta del cliente es suya; quien la recoge responde de ella hasta devolverla.

8.2 · TABLA 2

Costes propios de un pedido de oficina

€ por pedido, sin IVA. Pedido medio: 5 kits a 20 € = 100 € (dato de Adrián).

ELEMENTO	CÁLCULO O DATO	IMPORTE (€)
Preparación	Registro de Itxaso	2,00
Transporte	Registro de Efrén	4,00
Administración y registro	Registro de Adrián	1,00
Coste financiero	100 × 6 % × 30 ÷ 360 (supuesto)	0,50
Incidencias de pedido	1 de cada 50 pedidos × 50 € (supuesto)	1,00
Costes propios	2 + 4 + 1 + 0,50 + 1	**8,50**

Antes de distribuir, el pedido deja 5 × (20 − 12) = 40 €; tras los costes propios, 40 − 8,50 = 31,50 €. El 6 % anual es un supuesto del equipo, no un dato del banco.

CLAVE

El coste de un canal tiene dos partes: lo que **cobra el intermediario** (cuota, comisión, margen) y lo que **sigue haciendo La Despensa**. Comparar solo la tarifa deja costes sin contar.

Dos rectas que se cruzan

$$C(q) = F + v \times q \quad \cdot \quad q^* = (F_1 - F_2) \div (v_2 - v_1)$$

A, agente (Maider)	300 + 2q	**€ al mes**
B, plataforma	100 + 4q	**€ al mes**
Punto de indiferencia	(300 − 100) ÷ (4 − 2)	**100 pedidos**
Coste en el cruce	300 + 2 × 100 = 100 + 4 × 100	**500 €**

F: coste fijo al mes (cuota, fijo del agente); v: coste por pedido (comisión); q: pedidos cobrados al mes. Solo existe cruce si el canal de más fijo tiene menos coste por pedido; vale dentro del rango de los datos (hasta 120 pedidos, 6 al día × 20 días) y se comprueba con un valor a cada lado.

CLAVE

Dos canales solo se comparan en la **misma unidad** (€ al mes) y para el **mismo rango** de pedidos.

Entrega urgente: bicicleta o mensajería

Bicicleta de carga: 40 € al mes de mantenimiento más 3 € por pedido (supuesto).
Mensajería: 5 € por pedido, sin cuota. Indiferencia: (40 − 0) ÷ (5 − 3) = 20 pedidos al mes.

PEDIDOS AL MES	BICICLETA (€)	MENSAJERÍA (€)	SALE MEJOR
10	70	50	Mensajería
20	100	100	Indiferentes
30	130	150	Bicicleta

El punto de indiferencia no dice qué hacer por sí solo: hay que compararlo con los pedidos que de verdad se esperan cada mes. Y los 3 € por pedido son un supuesto que conviene comprobar con el mantenimiento real.

CLAVE

Los costes propios (8,50 € por pedido) son iguales en los dos canales: **no mueven el punto de indiferencia**, solo el nivel del coste y lo que queda al final del pedido.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

La bicicleta de carga cuesta 40 € al mes más 3 € por pedido. ¿Cuánto cuesta **cada pedido** con 10 y con 40 pedidos al mes?

A 3,00 € en los dos casos

B 7,00 € y 4,00 €

C 70,00 € y 160,00 €

✔ 70 ÷ 10 = 7,00 € y 160 ÷ 40 = 4,00 €. El coste mensual sube, pero el fijo de 40 € se reparte entre más pedidos (actividad 6).

8.3 · TABLA 3

Los cuatro contratos de intermediación

CONTRATO	QUIÉN COMPRA EL KIT	CÓMO COBRA EL INTERMEDIARIO	QUÉ MANDA
Agencia	Nadie en medio: el cliente compra a La Despensa	Fijo, comisión o ambos	Ley 12/1992 y lo pactado
Comisión	Nadie en medio: el comisionista actúa por encargo	Comisión por operación	Código de Comercio y lo pactado
Distribución	El distribuidor, que compra y revende	Su margen de reventa	Lo pactado, sin ley general
Franquicia	El franquiciado, con su dinero y a su riesgo	Contraprestación y margen propio	RD 201/2010 y lo pactado

CLAVE

El nombre del contrato importa menos que lo que dice sobre la **función económica**, la **propiedad del stock** y la **remuneración**.

El contrato de agencia



El agente promueve ventas por cuenta de la empresa de forma estable, cobra un fijo, una comisión o ambos y, salvo pacto, no asume el riesgo de las operaciones. La indemnización por clientela al terminar no puede exceder del importe medio anual de sus remuneraciones de los últimos cinco años.

Ley 12/1992, de contrato de agencia, arts. 1, 11 y 28 · Consulta: 29/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Maider, como agente independiente: promueve los pedidos (o también los concluye en nombre de la empresa). Cobra 300 € al mes más 2 € por pedido: una remuneración mixta.

NO OBLIGA A…

…a comprar el stock ni a asumir las devoluciones: el kit sigue siendo de La Despensa. La comisión mercantil es el encargo de una operación concreta, sin esa estabilidad ni indemnización por clientela.

CLAVE

Al terminar el contrato, al agente puede corresponderle una **indemnización por clientela** por los clientes que aportó.

Garbía compra: las cláusulas pesan



El distribuidor

Compra el kit, lo almacena y lo revende por su cuenta y riesgo; gana la diferencia. En España no hay ley general: manda lo pactado.



Precio de reventa

La Despensa puede **recomendar** un precio o fijar un **máximo**, nunca uno fijo o mínimo (Rgto. (UE) 2022/720, art. 4.a; Ley 15/2007, art. 1).



Pago y devoluciones

El pago de perecederos no puede aplazarse más de 30 días (Ley 7/1996, art. 17.3); devolver lo no vendido exige pacto claro (Ley 12/2013, art. 14 bis.2.f).



Franquicia

Rótulo común, saber hacer propio, sustancial y singular, y asistencia continuada a cambio de una contraprestación (RD 201/2010, art. 2.1); información por escrito 20 días hábiles antes (art. 3).

CLAVE

La distribución en exclusiva en una zona **no es necesariamente una franquicia** (RD 201/2010, art. 2.3).

Extractos didácticos de los dos contratos

Ficticios: una ficha para aprender, no asesoramiento contractual.

CLÁUSULA	AGENCIA (MAIDER)	DISTRIBUCIÓN (GARBÍA)
Remuneración	Fijo de 300 € al mes y 2 € por pedido conseguido y cobrado	Garbía compra cada kit a 15 € sin IVA y fija su margen
Stock y riesgo	Los kits siguen siendo de La Despensa; la agente no los compra	Dueña desde la recogida; puede devolver hasta el 10 % no vendido, con reembolso
Territorio	Empresas del polígono, sin exclusiva	Cafeterías del polígono, exclusiva de Garbía
Precio	Lo fija La Despensa	Garbía no revenderá por debajo de 20 € sin IVA
Cobro	La Despensa cobra y liquida cada mes	Garbía paga a 60 días (propuesta)
Terminación	Un año; se renueva si nadie avisa; sin compensaciones	Un año; se renueva si nadie avisa con un mes de antelación

CLAVE

Antes de firmar, revisa cada fila con la norma: **precio de reventa**, **plazo de pago** de perecederos, **devoluciones** y **terminación** (actividades 11 a 13).

Una promesa de servicio se mide



Plazo prometido

Pedido antes de las 10:00 y entrega entre las 11:30 y las 13:30.



Nivel de servicio

Entregados en plazo ÷ pedidos comprometidos × 100. Abril: 57 de 60 = **95 %**; con 54, sería el 90 %.



Incidencia

Kit dañado, equivocado, sin alérgenos o fuera de franja. Se repone: 12 + 4 = **16 € por kit**.



Devolución

El kit que vuelve a quien lo vendió. Un perecedero casi nunca puede revenderse: se pacta devolver solo los defectuosos.

CLAVE

Si una promesa no puede contarse ni costarse, **no es una condición del acuerdo**.

8.4 · TABLA 4

Condiciones de servicio y qué cuestan si fallan

CONDICIÓN	QUÉ PROMETE	QUIÉN LA CUMPLE	SI FALLA
Plazo	Entrega entre las 11:30 y las 13:30	Itxaso y Efrén	Cliente sin comida; queja
Nivel de servicio	Al menos el 95 % de pedidos en franja	Efrén; Adrián lo mide	Revisión del acuerdo
Incidencia	Reposición el mismo día	La Despensa	16 € cada una; 2 = 32 €
Devolución	Solo kits defectuosos	Según contrato	Garbía propone 4 de 40

Garbía: 40 kits a 15 € con coste de 12 €: 40 × 3 = 120 € a la semana. Si devuelve 4 y se le reembolsan: 36 × 15 − 40 × 12 = 540 − 480 = 60 €, la mitad. Pendientes de cobro: a 60 días, 40 × 15 × 60 ÷ 7 = 5.142,86 €; a 30 (máximo legal), 2.571,43 €.

CLAVE

Un kit que vuelve no se vuelve a vender: **cuatro devoluciones se comen la mitad** de la contribución semanal de Garbía.

8.5 · TABLA 5

Estructura de la propuesta de canal

Un informe de distribución no dice «elige A»: dice qué alternativa conviene, bajo qué condiciones y cuándo hay que volver a mirarla.

PARTE	QUÉ CONTIENE	EJEMPLO DEL CASO
Comparación	Coste total por canal con el mismo periodo	A y B a 50, 100 y 150 pedidos al mes
Condiciones	Plazo, devolución y responsables	Franja 11:30-13:30; devoluciones solo por defecto
Revisión	Fecha y dato que obligan a revisar	Pedidos de junio y julio frente a 100

CLAVE

Condiciones de validez: los supuestos con los que la elección es correcta. **Punto de revisión**: la fecha o el dato que obliga a revisarla.

8.5 · TABLA 6

Sensibilidad al volumen

€ al mes, sin IVA. A = 300 + 2q; B = 100 + 4q.

PEDIDOS AL MES	COSTE A (€)	COSTE B (€)	CANAL MÁS BARATO
80	460	420	B, por 40 €
100	500	500	Indiferentes
120	540	580	A, por 40 €

Quien firma debe saber que el orden se invierte en 100 pedidos.

CLAVE

Lo que la tabla no mide se anota como **juicio**: Maider puede abrir pedidos que la plataforma no consigue; la plataforma no exige un año; Garbía llega a cafeterías, pero La Despensa pierde el contacto con quien come el kit.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Agente o plataforma de pedidos de empresa



Tú, para Nora

Jueves 29 de abril de 2027. € al mes, sin IVA; q = pedidos cobrados al mes, de 0 a 120. Previsión prudente: 80 (supuesto). Caso ficticio.

1. **Funciones de coste.** A(q) = 300 + 2q; B(q) = 100 + 4q. Con 50, 100 y 150 pedidos: A 400, 500 y 600 €; B 300, 500 y 700 € (150 supera la capacidad).

2. **Punto de indiferencia.** (300 − 100) ÷ (4 − 2) = **100 pedidos**, 500 € en los dos. Con 90: A 480, B 460 (gana B por 20 €); con 110: A 520, B 540 (gana A por 20 €).

3. **Coste por pedido.** A: 8,00 € con 50 y 4,00 € con 150. B: 6,00 € con 50 y 4,67 € con 150.

4. **Previsión y capacidad.** Con 80: A 460 € y B 420 €, 40 € menos con B (5,75 y 5,25 € por pedido). Con 680 € de costes propios: 1.140 € con A y 1.100 € con B.

5. **Comprobar e interpretar.** B es más barato por debajo de 100 pedidos y A por encima. No demuestra que lleguen 80 pedidos ni que los dos traigan los mismos.

✔ Propuesta **LD-P08 v1:** canal B mientras la previsión sea de 80 pedidos, prueba del lunes 10/05 al viernes 30/07/2027 (12 semanas) y revisión el 30/07 o antes si dos meses seguidos pasan de 100; a Garbía, sin devolución de sobrantes, precio recomendado de 22,00 € con IVA y pago a 30 días. Nora decide y firma.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Ojo profesional. El documento de Unai dice: «Coste con 100 pedidos: A 500 € al mes + B 1.500 € al trimestre = 2.000 €». ¿Qué falla?

A Falta el IVA

B Suma importes de periodos distintos y de dos canales alternativos: con 100 pedidos, cada uno cuesta 500 € al mes (1.500 € al trimestre)

C La comisión no se suma

✔ Hay que poner los dos canales en el mismo periodo: A 500 × 3 = 1.500 € al trimestre, igual que B. Y son alternativas: no se suman (autoevaluación 9).

Acuerdo y coste de canal

Con los datos de tu empresa simulada (marca los supuestos), prepara P08_v1:

1

Responsabilidades

El mapa de las seis funciones de tu producto principal: preparación, transporte, información, devolución, cobro y atención.

2

Costes y contratos

Las funciones de coste de dos canales con fórmulas visibles, fila de control, coste total y punto de indiferencia comprobado a ambos lados; dos contratos comparados en cuatro cláusulas.

3

Servicio y propuesta

Plazo, nivel de servicio, incidencias y devoluciones con su coste; propuesta con condición de validez, responsable, evidencia y fecha de revisión.

CLAVE

Comprueba tu paso: funciones de coste en el **mismo periodo**, cruce comprobado a ambos lados, ninguna tarifa sumada dos veces y cada cifra con fuente o marcada como supuesto.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai preguntó a un asistente de IA cuál de las dos ofertas de oficina conviene y qué pueden exigir a Garbía. Pulsa cada tarjeta.

«Si cuestan lo mismo a 100 pedidos, son equivalentes para cualquier volumen»

BULO

Solo coinciden en 100. Con 80: A 460 € y B 420 €; con 120: A 540 € y B 580 €.

«El agente compra el stock y asume las devoluciones»

BULO

El agente no compra: el kit sigue siendo de La Despensa y, salvo pacto, no asume el riesgo (Ley 12/1992).

«A Garbía podéis fijarle un precio mínimo de reventa de 20 €»

BULO

Solo se puede recomendar un precio o fijar un máximo (Rgto. (UE) 2022/720, art. 4.a).

REPASO

Ideas clave

- Cada función del acuerdo (preparación, transporte, información, devolución, cobro y atención) necesita quien la haga, quien responda y un registro.
- Hacer no es responder: con devolución pactada, el riesgo vuelve a La Despensa aunque Garbía «haya comprado».
- El coste de un canal suma la tarifa del intermediario y los costes propios: 8,50 € por pedido de oficina.
- Función de coste $C(q) = F + v \times q$; los canales se comparan en el mismo periodo y rango.
- Punto de indiferencia $q = (F_1 - F_2) \div (v_2 - v_1)$: 100 pedidos y 500 € al mes; se comprueba a cada lado.
- Con 80 pedidos, B (420 €) cuesta 40 € menos que A (460 €); por encima de 100, gana A.
- Agencia y comisión: nadie compra en medio; distribución: el distribuidor compra y revende; franquicia: marca, saber hacer y asistencia.
- Precio de reventa recomendado o máximo, nunca fijo ni mínimo; perecederos pagados en 30 días como máximo.
- Nivel de servicio = entregados en plazo ÷ comprometidos × 100 (57 ÷ 60 = 95 %); cada incidencia cuesta 16 €.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**