

5

Capítulo

Diseño e implementación de los canales de distribución

Carlota Lorenzo Romero
María Pilar Martínez Ruiz
M.ª Encarnación Andrés Martínez
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Analizar la utilidad proporcionada por el canal de distribución, así como las circunstancias que justifican su diseño y/o modificación.
- 2** Distinguir los diferentes objetivos generales que ha de alcanzar un canal de distribución.
- 3** Diferenciar y evaluar las opciones estratégicas existentes para el diseño del canal de distribución.
- 4** Enumerar y describir las etapas a considerar en la selección de los canales de distribución.
- 5** Evaluar el desempeño de las estructuras del canal de distribución.

La creciente necesidad de mantener un continuo contacto entre centros de producción y lugares de consumo explica la aparición, desarrollo y progresiva competitividad de los canales de distribución en la actualidad. De hecho, un sistema comercial y, por extensión, un sistema de distribución eficaz permiten una mayor especialización productiva dando como resultado la ampliación de los mercados de consumo.

A modo de ejemplo, hoy en día, el sector de la fabricación de electrodomésticos se halla inmerso en un entorno muy competitivo en el que las empresas que se dedican a esta actividad comercial encuentran ciertas dificultades para sobrevivir a medio y largo plazo.

Este entorno tan dinámico y competitivo propicia una serie de cambios en los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores —en tanto que da lugar a una mayor exigencia en la prestación del servicio, calidad del producto y precio—, así como en los canales de distribución.

España se encuentra a la cabeza de los países europeos en cuanto a la compra de electrodomésticos y componentes electrónicos, un sector heterogéneo y complejo con buenas expectativas, donde las medianas y grandes superficies especializadas comienzan a marcar las tendencias futuras. En este sentido, las continuas, y cada vez más rápidas, innovaciones tecnológicas han propiciado la aparición y crecimiento del sector de la electrónica de consumo.

En este escenario, los distribuidores especializados en electrodomésticos y en la electrónica de consumo como Media Markt, Miró, Boulanger, Fnac o Urendé, controlan las funciones propias de los mayoristas y minoristas.

Entre éstas, Media Markt constituye el mayor distribuidor europeo de electrónica de consumo. Se trata de una empresa alemana que se crea en Munich en 1979 por los empresarios Leopold Stiefel, Walter Gunz, Erich Kellerhals, y Helga Kellerhals. Especializada en informática, electrodomésticos, audio-vídeo, y CD's, se conoce por la utilización en sus campañas de publicidad de eslóganes tan llamativos como los de: ¡Yo no soy tonto!

Tal y como se comentaba con anterioridad, Media Markt es el líder de la distribución de electrodomésticos en casi toda Europa. Según Leopold Stiefel, su filosofía es contraria a la de los comerciantes de aquella época, es decir, tanto él como sus socios introdujeron un nuevo concepto fundamentado en la siguiente idea comercial: “Gran superficie, amplio surtido, márgenes reducidos, pero, a cambio, grandes beneficios”, haciendo un especial hincapié en la orientación hacia el cliente.

En poco más de tres años, la evolución de Media Markt en nuestro país ha sido espectacular. Actualmente, dispone en España aproximadamente de 50 tiendas que comprenden un área total de ventas superior a los 140.000 metros cuadrados. Tiene presencia en las CC.AA. de Asturias, Murcia, Castilla-León, Castilla-La Mancha, Andalucía, Navarra, Galicia, Madrid, Cataluña, País Vasco, Aragón, Comunidad Valenciana, Canarias y La Rioja. La red nacional de tiendas Media Markt en España trabaja bajo una estrategia comercial que combina la visión y la imagen corporativa con una visión local de cada establecimiento.

Media Markt es una filial del grupo alemán Metro AG, mediante la cual la empresa consigue una cuota de participación en el mercado superior al 15%, y mantiene su estrategia de expansión basada en el desarrollo de una adecuada diversificación geográfica. Otra filial de este grupo es Saturn, que son establecimientos que Metro ha empezado a implantar en España adoptando el formato comercial de “cadena de medianas superficies” especializadas en electrónica de consumo y música.

Fuente:

www.mediamarkt.es
www.distribucionyactualidad.es
www.distribucionyconsumo.es
www.guiadeprensa.com

CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

La separación geográfica entre los centros de producción y de consumo, que caracteriza a los sistemas económicos desarrollados, potencia la búsqueda de estrategias de especialización y localización. Este hecho ha propiciado la concentración geográfica de muchas unidades de producción, las cuales han ido ampliando sus fronteras desde un ámbito local o regional hasta su extensión a nivel nacional e internacional. De ahí que se haga ineludible, cada vez en mayor medida, la necesidad de enlazar industria y consumo, haciendo uso para ello de los medios consecuentes desarrollados por el sistema económico para tal fin, a través del desarrollo de los canales de distribución como elemento de unión entre ambos polos.

En este capítulo nos vamos a centrar, en primer lugar, en la utilidad que ofrece la distribución comercial dentro del proceso de comercialización de bienes y servicios, así como en las principales causas que justifican su diseño o modificación. Para ello, en segundo lugar, se especificarán una serie de objetivos generalmente establecidos por parte del canal de distribución para llevar a cabo sus funciones, distinguiendo entre los objetivos basados en la eficacia de la gestión y los objetivos basados en el análisis de la empresa y sus clientes, centrandos la tercera parte en el análisis de las decisiones del nivel de servicio prestado al cliente. En cuarto lugar, en este capítulo se profundizará sobre las distintas opciones estratégicas para el diseño del canal, en concreto, decisiones sobre la longitud del canal de distribución, cobertura del mercado y multiplicidad en los canales de distribución. Las tres últimas partes del capítulo versarán sobre: los aspectos concernientes a la selección de los canales de distribución, es decir, factores que influyen y criterios de selección; la motivación y evaluación del desempeño de las estructuras del canal; y, por último, la especificación de los principales indicadores que se han de revisar a la hora de modificar los canales de distribución existentes.

5.1. El canal de distribución: Utilidad, diseño y justificación

Basándonos en los conceptos de utilidad, diseño y diferenciación del canal de distribución, ya introducidos a lo largo de los capítulos precedentes, a continuación se profundizará en el estudio del modo en que se manifiesta la utilidad creada por la distribución comercial, así como en el análisis de las etapas que se han de tener en cuenta a la hora de diseñar el canal de distribución. Finalmente, se hará mención a las circunstancias que justifican el diseño o modificación de un canal y principales factores que determinan su formación.

5.1.1. Utilidad creada por la distribución comercial

Ahondemos en el concepto de utilidad y sus variantes, ya introducidos en el capítulo 1. El sector comercial representa un conjunto de organizaciones y actividades relacionadas con la distribución comercial, creando utilidad y valor añadido al producto final de los fabricantes. Esta utilidad se ve manifestada en un conjunto de elementos que conforman las funciones que cumple este sector dentro de la economía que, tal y como se exponen en el Cuadro 5.1, son las siguientes:

CUADRO 5.1
Utilidad creada por la distribución comercial en el sistema económico

Utilidad de forma	Desajuste entre cantidad producida y deseada en la compra/consumo Desajuste en el surtido limitado en la producción y variado en mercado
Utilidad de tiempo	Desajuste temporal, no coincidencia entre los momentos de producción y deseo de compra/consumo
Utilidad de lugar	Desajuste espacial entre el lugar de producción y el de compra final
Utilidad de posesión	Desajuste en la toma de contacto entre oferentes y demandantes
Utilidad de información	Comunicación y conocimiento del mercado Fomento de la demanda final

Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006).

- *Utilidad de forma.* Hace referencia a la transformación del producto, ya sea en volumen y/o composición, con el fin de adaptarlo de la manera más adecuada al consumidor final, así como hacerlo disponible en el lugar que más le convenga. En este sentido, nos referimos a la oferta de pequeñas cantidades de producto demandadas por el consumidor a nivel individual —actividades de fragmentación del volumen de la mercancía ofertada—, así como a la creación de surtidos atractivos para el consumidor mediante la presentación de bienes complementarios en un determinado establecimiento comercial.
- *Utilidad temporal.* Esta función se manifiesta mediante la eliminación de las diferencias existentes entre el centro de producción —ya se trate de procesos continuos o estacionales— y el consumidor —caracterizado por una continuidad en el consumo de ciertos productos básicos como alimentación, o por una estacionalidad en la adquisición de otro tipo de bienes y servicios de consumo más esporádico—. La utilidad de la distribución comercial en este caso se traduce en actividades de almacenamiento, financiación, etc.

- *Utilidad de lugar.* Alude a las tareas relacionadas con el transporte, manejo de materiales, entrega de productos, etc., con el fin de eliminar el vacío geográfico existente entre el lugar de producción y el de consumo, ya sea este último industrial o final.
- *Utilidad de posesión.* El sistema de distribución comercial se encarga de poner en contacto a productores y consumidores con anterioridad a la entrega definitiva de la mercancía. Mediante la transmisión de propiedad entre demandantes y oferentes, se facilita la contratación de compra-venta, lo cual, en última instancia, da lugar al consumo final o industrial.
- *Utilidad de información.* Hace referencia a las actividades relativas a la obtención de información y conocimiento del mercado, así como de la promoción de la mercancía distribuida entre los potenciales demandantes del mercado de referencia.

LECTURA 1 Creación de utilidad: El caso de IKEA



En 1926 nace Ingvar Kamprad, el fundador de IKEA. De niño, comenzó vendiendo cerillas a los vecinos, a los que visitaba en su bicicleta. Se enteró de que podía comprar cerillas muy baratas a granel en Estocolmo, para luego venderlas en cajas individuales a un precio muy bajo, pero obteniendo un buen beneficio. De cerillas, pasó a la venta de pescado, adornos de Navidad, semillas y, más tarde, bolígrafos y lápices.

En 1943 funda IKEA, en sus orígenes vendía bolígrafos, billeteras, marcos, corre mesas, relojes, joyería y medias de nylon, todo aquello que Ingvar pensaba que la gente pudiera necesitar y que ofrecía a buen precio. Cuando ya no era capaz de atender personalmente las llamadas, comenzó a hacer publicidad en la prensa local e introdujo una clase de catálogo para venta por correo. Distribuía sus productos con el camión del lechero que los llevaba a la cercana estación de ferrocarril. En 1947 introduce muebles en el surtido, y así, en 1951 se publica el primer catálogo de IKEA y su fundador vio la oportunidad de convertirse en un proveedor de muebles a gran escala. Tomó pronto la decisión de desechar todos los demás productos y centrarse directamente en muebles a precios asequibles. Y así nació el IKEA que conocemos hoy día.

El surtido IKEA se centraba en productos para la decoración del hogar a principios de los años cincuenta. La apertura de la tienda en Älmhult fue un momento importante para el desarrollo del concepto de IKEA. Por primera vez, los clientes podían ver y tocar los muebles antes de pedirlos. Esto surgió como la solución a un problema. IKEA se vio involucrada en una guerra de precios con la competencia. Ambos iban reduciendo precios, lo que se hacía arriesgando la calidad. Al abrir la tienda, podía presentar sus productos en tres dimensiones con función, calidad y precio asequible. Y la gente actuó tal y como se esperaba: prudentemente eligieron los productos que ofrecían la mejor relación calidad/precio.

IKEA comienza a diseñar sus propios productos, había varios motivos para que tomara la decisión de diseñar sus propios muebles. Pero lo que realmente llevó a ello, posiblemente su mejor jugada, fue bastante irónico. La competencia hizo presión en los proveedores para que boicotearan a IKEA. Esta reacción a su temprano éxito obligó a diseñar sus propios muebles, convirtiéndose en la base de su futuro crecimiento. Por último, esto llevaría a un diseño innovador y a una mejora de las funciones, todo a precios más bajos. Luego, y por pura inspiración, a uno de los primeros empleados de IKEA se le ocurrió desmontarle las patas a una mesa para que cupiera en un coche y evitar que se dañara en el transporte. A partir de aquí, comenzaron a pensar en términos de embalado plano. Lo que llevó a nuevas reducciones de precios para sus clientes. En IKEA se había establecido un patrón nuevo: convertir problemas en oportunidades.

IKEA no fabrica la mayor parte de sus productos, sólo tiene 33 fábricas propias en 10 países. Sus más de 1.300 suministradores en todo el mundo son los que fabrican el 80 por 100 del producto que se vende en las tiendas IKEA. En España tiene 22 proveedores en Valencia, Euskadi y Madrid y un centro de distribución en Valls (Tarragona), que facilita el reparto de la mercancía en el sur de Europa. La logística para la empresa es fundamental. La distribución es la base del sistema IKEA, ya que es la encargada de transportar 10.000 productos hasta 220 tiendas en 33 países distintos. Para ello cuenta con 28 grandes centros de distribución en 16 países de todo el mundo.

(continúa)

(continuación)

IKEA realiza estudios sociológicos periódicos para identificar tendencias, hábitos y estilos de vida con el fin de adaptar sus propuestas de diseño a las necesidades del cliente. IKEA baja los precios todos los años a una media del 2%. Desde que llegó a España (en mayo de 1996, con su primer centro en Badalona), ha bajado en total un 25% sus precios. El cliente también colabora en la reducción de costes al seleccionar los productos, recogerlos en la tienda, transportarlos hasta su hogar y montarlos él mismo siguiendo las instrucciones.

En España, IKEA también ha encontrado su hábitat perfecto por ello está desarrollando un ambicioso plan de expansión en la península en el que invertirá mil millones de euros hasta 2010. Cuenta actualmente con 8 tiendas y pretende abrir 3 nuevos establecimientos al año. “Necesitamos —asegura André de Wit, director general de IKEA Ibérica— mejorar la accesibilidad. Necesitamos más tiendas para tener más clientes”. La compañía pretende tener funcionando 21 tiendas en 2010, y en 2015, unas 30: “Si no abrimos más es por un problema de suelo, no porque no queramos invertir aquí”. En 2006 abrieron establecimientos en Murcia, Madrid Este y Zaragoza, y a principios de 2007, otro en Málaga. Les seguirán, a partir de 2008, Jerez, A Coruña, Granada, Pontevedra, Barcelona, Valencia, San Sebastián, Alicante y, de nuevo, Madrid. De hecho, uno de los principales objetivos de la compañía “es que cada español tenga un establecimiento a menos de una hora en coche de su casa”. IKEA ha cambiado en estos años la idea que existía en España del “mueble para toda la vida” por la idea de que la decoración puede cambiar tu vida (como reza su publicidad). Un concepto de mobiliario distinto, muy ligado a las tendencias y a los diferentes ritmos vitales.

Fuente: www.tiempodehoy.com
www.ikea.com

5.1.2. Etapas en el diseño del canal

El diseño del canal de distribución, elemento clave en la estrategia de marketing de una empresa, consta de un conjunto de etapas cuyo punto clave corresponde a la figura del usuario final (De Juan, 2004). Una síntesis de tales etapas aparece reflejada en el cuadro 5.2, etapas que se irán desarrollando a lo largo de los epígrafes que conforman el presente capítulo.

El diseño del canal se inicia en el cliente, por lo que la empresa ha de plantearse qué tipo de necesidades concretas debe satisfacer. Por tanto, la empresa ha de conocer (De Juan, 2004):

- *Su misión.* Hace referencia a la forma en que se justifica la existencia del negocio de una empresa, mediante la descripción de la naturaleza y racionalidad de la misma, su campo de actividades, así como el alcance de sus operaciones. Si bien, esta misión además de estar claramente definida, debe ser lo más genérica posible para poder modificarla en caso de ocurrir cambios en el entorno o en los gustos del mercado.
- *Productos que conformarán el surtido.* Es decir, cartera de productos que ofrece.
- *Cartera de clientes.* Hace referencia al tipo de clientes a quienes dirigir su oferta, qué desean, por qué, dónde, cuándo y cómo adquieren los productos de la empresa.
- *Servicios requeridos por los intermediarios y por los clientes.* Además de los comúnmente establecidos (es decir, tamaño del lote de compra, descentralización del mercado, tiempo de espera o de entrega, y variedad y surtido de productos —Stern *et al.*, 2001—), habría que añadir los servicios adicionales como financiación, reparaciones, condiciones de entrega, etc.

CUADRO 5.2
Etapas en el diseño del canal

Etapa 1	Análisis de la empresa y de sus clientes en el canal	Misión Productos Clientes objetivo Nivel de servicio
Etapa 2	Establecimiento de los objetivos de la empresa en el canal	Cobertura de mercado Ventas Beneficios Satisfacción al cliente Imagen y posicionamiento
Etapa 3	Estudio de las restricciones en el canal	Producto Intermediarios Competencia Entorno Mercado
Etapa 4	Identificación de las alternativas del canal	
Etapa 5	Evaluación de las alternativas del canal	Métodos compensatorios Métodos no compensatorios Criterios económicos Criterios de control Criterios adaptativos
Etapa 6	Selección definitiva del canal	
Etapa 7	Seguimiento del canal	Motivación Evaluación Modificación

Fuente: Kotler et al. (2000).

5.1.3. Circunstancias que justifican el diseño o modificación de un canal

Un aspecto especialmente discutido en lo que respecta a la distribución comercial alude a la justificación por la cual los productores delegan tan fundamental tarea en agentes o empresas externas. A este respecto, Stern y El-Ansary (1992) —Stern *et al.*, 1999— explican la existencia de los intermediarios en base a cuatro fenómenos:

- Los miembros del canal de distribución pueden aumentar la eficiencia en el proceso de intercambio en el mercado. En concreto, los intermediarios minimizan el número de contactos entre fabricante y consumidor, maximizando así la utilidad entre ambos.
- Los intermediarios ajustan las cantidades y surtidos entre oferentes y demandantes mediante las tareas de fraccionamiento y creación de surtidos.
- Los miembros del canal facilitan las transacciones en el mercado, pues el intermediario hace posible la entrega de las mercancías en los mercados, de forma eficaz, si lo comparamos con las difíciles y costosas alternativas de llevar a cabo esta tarea por parte del productor.

- d) Los intermediarios facilitan la comunicación tanto hacia delante como hacia atrás, pues la distancia geográfica que separa a fabricantes y consumidores puede dificultar el conocimiento preciso de los deseos, necesidades y tendencias de los mercados, así como las ofertas disponibles de diferentes marcas y modelos.

Así pues, la creación y organización de un canal de distribución puede justificarse por tres razones generales (Casares y Rebollo, 2005):

- *Búsqueda de eficiencia.* Eficiencia que ha de obtenerse mediante el establecimiento de menores costes operativos por parte de los especialistas, en comparación con aquellos costes que deberían asumir los productores o consumidores en caso de realizar ellos las tareas de distribución.
- *Intención de los operadores.* Como productores intermediarios, han de minimizar el riesgo que conlleva el proceso de comercialización en lo que respecta a estimaciones deficientes de la demanda.
- *Razones estratégicas.* Tanto a nivel de producción como de distribución, las empresas han de establecer razones de tipo estratégico con el fin de alcanzar las características y nivel de servicios de distribución más adecuados para conseguir un elevado posicionamiento de los productos ofertados.

Partiendo de las razones mencionadas, la formación de los canales de distribución viene determinada por una serie de elementos que, condicionados por factores tales como la demanda final, tamaño y amplitud de los mercados de oferta, la innovación tecnológica interna y/o externa, la competencia en los mercados minoristas y el entorno legal, dan como resultado el contenido de las decisiones que han de tomarse para su diseño y formación definitiva (Cuadro 5.3):

CUADRO 5.3
Factores determinantes en la formación de los canales de distribución

Factores condicionantes	Factores de determinación de los canales de distribución	Contenido de las decisiones
Demanda final	Determinación del nivel de servicio óptimo de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad espacial • Tamaño de los lotes • Tiempo de entrega • Surtido disponible • Distinción en la compra
Tamaño y amplitud de los mercados de oferta		
Innovación tecnológica: Interna y externa	Determinación de las funciones a realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los flujos de los canales
Competencia en los mercados minoristas	Reparto de las funciones del canal	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia • Intereses particulares
Entorno legal		<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de eficiencia • Especialización • Minoración del riesgo
	Coordinación y control de la acción comercial del canal	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con los resultados

Fuente: Casares y Rebollo (2005).

5.1.3.1. Determinación del nivel de servicio óptimo de comercialización

Hace referencia a la forma en que la mercancía ha de ser ofrecida al consumidor final, en concreto, al nivel en que han de ejecutarse los servicios de distribución y que pueden clasificarse principalmente en cinco tipos: Disponibilidad espacial, tamaño de los lotes, tiempo de entrega de la mercancía, surtido disponible y distinción en la compra, aspectos que se analizarán en profundidad en el epígrafe 5.3.

5.1.3.2. Determinación de las funciones a realizar: Flujos en los canales

El canal de distribución realiza una serie de tareas que se van sucediendo por uno o más miembros del canal hasta que el producto llega al consumidor final u organizacional. Como comentamos en su momento, el propio consumidor también forma parte del canal, puesto que participa, con mayor o menor presencia dependiendo del caso, en los flujos de distribución. Más allá de esto, puesto que lo relacionado con esta sección se trató detalladamente en el capítulo 1, no vamos a redundar de nuevo en ello. Remitimos a dicho capítulo para refrescar las nociones sobre funciones y flujos de distribución, si fuese necesario.

LECTURA 2 Tareas de distribución en el sistema alimentario español

El proceso innovador en la sociedad de la información y las nuevas tecnologías está incorporando una fuerte dinámica a las relaciones entre los actores de la denominada nueva economía. Hasta ahora veníamos contemplando una relación vertical entre los productores de base y los intermediarios hasta llegar al consumidor final, de una forma que podíamos denominar lineal. Sin embargo, fenómenos como la globalización y la mejora en los sistemas de información y comunicación permiten una relación en zig zag, a través de países, entre productores, comerciantes, fabricantes y consumidores, constituyendo, en esencia, un conglomerado. Por ello, diversos autores (por ejemplo, Kinsey, 2001) plantean un análisis más amplio a través del concepto de red, cuyo centro es el consumidor y donde se identifican de forma radial las tareas de distribución realizadas a través de un haz de vectores convergiendo en el consumidor.

Así, entre las tareas se pueden mencionar: logística (transporte y almacenamiento); elaboración (clasificación, industrialización); obtención, transmisión y análisis de la información; financiación; control de calidad; seguridad alimentaria; control y reciclado de residuos; restauración; operación de compraventa; investigación y desarrollo, etc. En cada vector se identifican los agentes socioeconómicos que participan (agricultores, mayoristas de origen y destino, detallistas, bancos, empresas de transformación, transporte y almacenamiento, universidades y centros de investigación, Administración, abastecedores de factores productivos (fertilizantes, agroquímicos).

Fuente: A partir de Briz, J. y De Felipe, I. (2006): “La cadena alimentaria en España: Retos y perspectivas”, *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, págs. 71-85.

5.1.3.3. Reparto de las funciones en el canal

Partiendo de las funciones a realizar por el canal, el siguiente paso consiste en coordinar en qué medida cada uno de los miembros participa en el desarrollo de tales flujos de distribución, para lo cual se ha de tener en cuenta una serie de aspectos base:

- Las funciones que se consideran como de “obligado cumplimiento” en el desarrollo de la distribución pueden ser ejecutadas por unos o por otros agentes dentro del canal, pero al fin y al cabo se han de realizar. En la actualidad, actividades tradicionalmente propias de agentes mayoristas, tales como selección de productos, almacenamiento, fraccionamiento de la carga, etc., las llevan a cabo directamente las grandes empresas minoristas, como hipermercados y grandes cadenas de supermercados.

- La relación entre todos los miembros del canal ha de tener un objetivo común, lo cual supone la aparición y necesaria aceptación de la necesaria gestión de la interdependencia entre sí con el fin de lograr los intereses del sistema. Así pues, la actividad ejercida por cada elemento de la cadena de distribución dependerá de las funciones que realicen el resto de miembros.

En definitiva, cada uno de los elementos que conforman el canal de distribución asumirá diferentes tareas en función de su eficiencia, produciéndose un reparto de funciones dentro del canal según la especialización de cada uno de ellos, así como de las economías de escala que cada uno sea capaz de alcanzar. Estas “tácticas de grupo” (Bucklin, 1973) permiten disminuir el riesgo asumido y, utilizándolas como un seguro, se puede hacer más manejable un riesgo relativamente predecible.

5.1.3.4. Coordinación y control de la acción comercial del canal

Con el objetivo de articular sistemáticamente los flujos de los canales y con el fin de que los agentes del canal se interesen por la coordinación de sus funciones, se hace manifiesta la necesidad de que la información fluya desde los últimos eslabones de la cadena (es decir, minoristas), pasando por los niveles anteriores, hasta llegar al productor. Con ello se consigue conocer los comportamientos de los clientes y consumidores finales por parte de todos los agentes. Asimismo, se hace necesaria la existencia de un líder dentro del canal que, o bien por su experiencia, nivel de competencia, conocimiento, capacidad de maximizar ventas y beneficios, etc., controle la distribución de las tareas de comercialización. Pese a que en épocas pasadas el control de los canales era ejercido por los fabricantes debido, en gran medida, a su capacidad para controlar los aprovisionamientos y a la forma de influir en el consumidor a través de herramientas de comunicación, la transformación de los mercados —de mercados de vendedores a mercados de compradores— ha supuesto que el control haya pasado a manos de las grandes empresas de distribución en muchos de los canales de comercialización que operan en la actualidad.

Tomando en consideración los factores que determinan la formación de los canales de distribución anteriormente señalados, podemos destacar que, a nivel general, las causas que justifican el diseño o modificación del canal son principalmente las siguientes (Vázquez y Trespalacios, 1997):

- *Surgimiento de la empresa.* A partir de la definición de la estrategia de producto-mercado que sería adecuado llevar a cabo, la empresa tendrá que decidir la forma en que el producto ha de distribuirse en el mercado.
- *Lanzamiento de nuevos productos o líneas de producto.* Los nuevos productos, en función de lo que decida la empresa, pueden distribuirse por un canal innovador y, con ello, potenciar el nivel de especialización y diferenciación frente a la competencia por parte de la empresa. De ahí que, la elección de esta opción, pueda llevar a la empresa a hacer uso de un sistema de distribución múltiple.
- *Cambios en la estrategia de marketing.* Este aspecto exige un cambio sustancial en la política de distribución de la empresa. Por ejemplo, una marca de textil que comercializa una marca escasamente reconocida en el mercado, además de distribuir sus productos en tiendas *multimarca*, si busca como fin incrementar su cuota de mercado, podría optar por elegir otro canal alternativo de distribución como las grandes superficies.
- *Cambios en los patrones de compra y consumo.* Los cambios en gustos, necesidades, patrones de compra, etc., por parte de los consumidores, hacen reaccionar vertiginosamente la forma en que los fabricantes rediseñan su canal de distribución. Es el caso, por ejemplo, de los balnearios. Tradicionalmente se ha percibido este servicio como destinado al segmento específico de la tercera edad. No obstante, los cambios en los gustos de los consumidores más jóvenes, cada vez más preocupados por el cuidado corporal, alivio del estrés, etc., ha supuesto la ampliación de los servicios hacia este segmento, creando nuevas redes de distribución diseñadas específicamente para este segmento (cercanía a zonas de ocio, inclusión de infraestructura para la guardería infantil, etc.).

- *Respuesta a desafíos competitivos.* Se trata de utilizar canales de distribución innovadores y diferentes a los utilizados por las empresas competidoras. Para ello se han de buscar aquellos canales de distribución que acaben consiguiendo una mayor cuota de mercado. Por ejemplo, el uso de Internet como canal de distribución, se puede considerar en la actualidad como un medio de diferenciación frente a la competencia que aporta valor añadido al consumidor.
- *Expansión de los mercados.* La globalización también ha supuesto que los fabricantes opten por nuevos canales tradicionalmente inexistentes, para hacer llegar sus productos a los mercados. Es el caso del uso de tecnologías de reciente aparición, tales como Internet, la telefonía móvil, etc.

En conclusión, el diseño de un canal de distribución debe dar respuesta a tres elementos fundamentales:

- Los servicios que demanda y valora el cliente.
- Las funciones de distribución que han de realizarse para ofrecer esos servicios.
- Los intermediarios que llevarán a cabo tales funciones.

5.2. Establecimiento de objetivos generales para el canal de distribución

Los fabricantes necesitan asegurar su supervivencia a largo plazo, e intentar que los ingresos superen a los costes. Las empresas de distribución tienen en cuenta este planteamiento para lo cual se plantean unos objetivos basados en dos perspectivas: objetivos generales asociados con la gestión del canal, así como objetivos particulares para la empresa y sus clientes.

5.2.1. Objetivos generales en la gestión de los canales

Para un fabricante es importante controlar sus productos en los canales de distribución. A este respecto, podemos distinguir tres modelos en la gestión del canal de distribución (Díez de Castro, 2004):

- *Enfoque de presión push.* Como estrategia descendente —de fabricante a consumidor—, este enfoque consiste en orientar los esfuerzos de comunicación sobre el canal de distribución buscando como principales objetivos la eficaz distribución de los productos del fabricante, la adquisición de grandes cantidades de mercancía por parte del distribuidor, la colocación de la mercancía en un lugar preferente dentro del punto de venta, así como una información preferencial sobre la marca del fabricante a la clientela en relación al resto de marcas competidoras. Con el fin de alcanzar estos objetivos, el fabricante suele incentivar a los distribuidores con una serie de ofertas atractivas tales como: elevados márgenes brutos comerciales, concursos de ventas, participación en la publicidad del distribuidor, productos gratuitos, regalos útiles para el minorista, material promocional, formación, becas para la promoción del distribuidor, entre otras.
- *Enfoque de aspiración pull.* Como estrategia ascendente, a través de este enfoque el productor orienta sus esfuerzos de comunicación hacia el comprador, para lo cual hace uso especialmente de los instrumentos de publicidad y promoción a través de los medios de comunicación de masas. Este enfoque busca como objetivo que el consumidor exija los productos del fabricante en el punto de venta y, en consecuencia, forzar al minorista a tener disponible ese producto o marca demandado por el cliente. Esto daría lugar a una cooperación entre los intermediarios, de tal forma que el fabricante vería reforzada su capacidad de negociación con el canal.

- Estrategia mixta. Supone el uso combinado de ambos enfoques. En este sentido, incidir tanto sobre consumidores como sobre distribuidores garantizaría un mayor éxito en todos los niveles de la cadena.

Partiendo de estos enfoques, los objetivos que habitualmente establecen las empresas de distribución se dividen en dos tipos: cualitativos y cuantitativos (Cuadro 5.4).

CUADRO 5.4
Objetivos basados en la eficacia de la gestión: Cuantitativos y cualitativos

Objetivos cuantitativos	Objetivos cualitativos
Beneficio Costes Ventas Rotación Rentabilidad	Imagen Notoriedad Calidad Prestigio Reputación Fidelización Amabilidad

Fuente: Díez de Castro (2004).

Los **objetivos cuantitativos** permiten una medición más objetiva y adecuada, siendo éstos los más utilizados por parte del fabricante a la hora de analizar la eficacia en la gestión del canal. Estos objetivos presentan principalmente dos problemas: Son variados (es decir, beneficio, costes, ventas, rotación, rentabilidad), suponiendo, por tanto, un problema de elección; y no son independientes, resultando, por tanto, necesario conocer en profundidad el significado y forma de obtención de cada uno de ellos desde una perspectiva cuantitativa.

Los **objetivos cualitativos** presentan un elevado nivel de subjetividad, además de ser difíciles de valorar a nivel matemático. Si bien no son tan utilizados como los anteriores, no dejan, por ello, de ser menos importantes a la hora de analizar la eficacia de la gestión del canal de distribución, pues hemos de destacar la idea de que estos objetivos ayudan, en gran medida, a la consecución de los anteriores.

5.2.2. Objetivos basados en el análisis de la empresa y sus clientes

El establecimiento de objetivos ayuda a desarrollar una estrategia comercial adecuada. Sin perjuicio de los objetivos generales (cuantitativos y cualitativos) presentados anteriormente, ahora nos centramos en los siguientes: (De Juan, 2004):

- *Cobertura de mercado.* Hace referencia a la modalidad de distribución que pretende llevar a cabo el fabricante teniendo en cuenta aspectos como, entre otros, los consumidores a los que dirige su oferta, hábitos de compra y consumo de sus clientes, ubicación geográfica de los mismos, etc. Por tanto, el tipo de canal utilizado será diferente en función de la estrategia de cobertura de distribución elegida por parte del fabricante (es decir, distribución intensiva, exclusiva o selectiva, estrategias que se estudiarán en profundidad en el epígrafe 4).
- *Ventas.* Es decir, volumen de bienes y servicios vendidos por la empresa, los cuales se pueden expresar en unidades monetarias o físicas, aunque a largo plazo resulta más útil medir las ventas en unidades físicas que en monetarias para poder realizar una comparativa longitudinal sin que influya la inflación. Los objetivos de ven-

tas pueden alcanzarse haciendo uso de, entre otras, estrategias de descuento o de precios bajos (donde el volumen de ventas en unidades físicas es muy elevado), estrategias moderadas o de precios medios (caracterizadas por un volumen de ventas medio) o estrategias de prestigio o de precios altos (donde el volumen de ventas en unidades físicas es más bajo). En general, los objetivos de venta pueden plantearse, o bien para mantener un nivel de ventas estable, manteniendo una clientela fiel y tratando de evitar cambios bruscos de la demanda; o bien para conseguir una determinada cuota de mercado dentro de un mercado altamente competitivo; o bien para conseguir nuevos clientes, mediante el aumento de la compra media por cliente o mediante el incremento de la lealtad de la clientela.

- *Beneficios.* Los beneficios, objetivo común a cualquier actividad empresarial, se pueden medir de forma muy diversa: en cifras absolutas por periodo; como porcentaje del volumen de ventas o márgenes comerciales; en función de la tasa de rendimiento sobre la inversión; atendiendo a la tasa de beneficio por lineal, producto o marca, etc.
- *Satisfacción al cliente.* Se trata, en este caso, de atender y ajustarse continuamente a los deseos y necesidades de los consumidores. Si el cliente está satisfecho, los objetivos anteriormente mencionados se podrán alcanzar con mayor facilidad. No ocurriría así, en el caso contrario.
- *Imagen y posicionamiento.* Alude a la idea de cómo quiere la empresa ser vista por los consumidores. En este sentido, el canal de distribución debe tener en cuenta la percepción que el consumidor tiene sobre ese producto o marca así como la imagen que la empresa quiere expresar a su mercado objetivo.

5.3. Determinación del nivel de servicio prestado al cliente

Al diseñar un canal de distribución se requiere determinar el modo en que los productos deben ser ofrecidos a los usuarios finales, o lo que es lo mismo, el nivel a que deben operarse los servicios de distribución que, en síntesis, se agrupan en cinco ámbitos (Casares y Rebollo, 2005):

- *Disponibilidad espacial,* es decir, espacio geográfico existente entre el punto de venta final y el lugar de residencia del usuario.
- *Tamaño de los lotes,* en concreto, cantidad mínima de producto que debe adquirir el usuario.
- *Tiempo de entrega,* es decir, intervalo de tiempo que transcurre entre la adquisición de un producto y su entrega al cliente.
- *Surtido disponible,* entendiendo como tal la amplitud de surtido ofertada así como la adaptación de la mercancía de un determinado punto de venta a las preferencias manifestadas por su clientela.
- *Distinción en la compra,* manifestada en servicios relacionados con la garantía y calidad de los productos ofertados por el comerciante, así como por el posicionamiento del punto de venta y grado de atención al comprador.

La demanda determina el nivel de servicios deseado que, a través de la relación precio/coste de distribución, determinan el nivel posible de los servicios del canal. Asimismo, al fijar el nivel de servicio del canal es necesario tener en cuenta las condiciones del entorno de mercado en el que actúa el canal, es decir, se ha de analizar la **tecnología** disponible y el nivel de **competencia** entre los fabricantes dentro de los mercados de aprovisionamiento del canal y entre los minoristas dentro de los mercados finales.

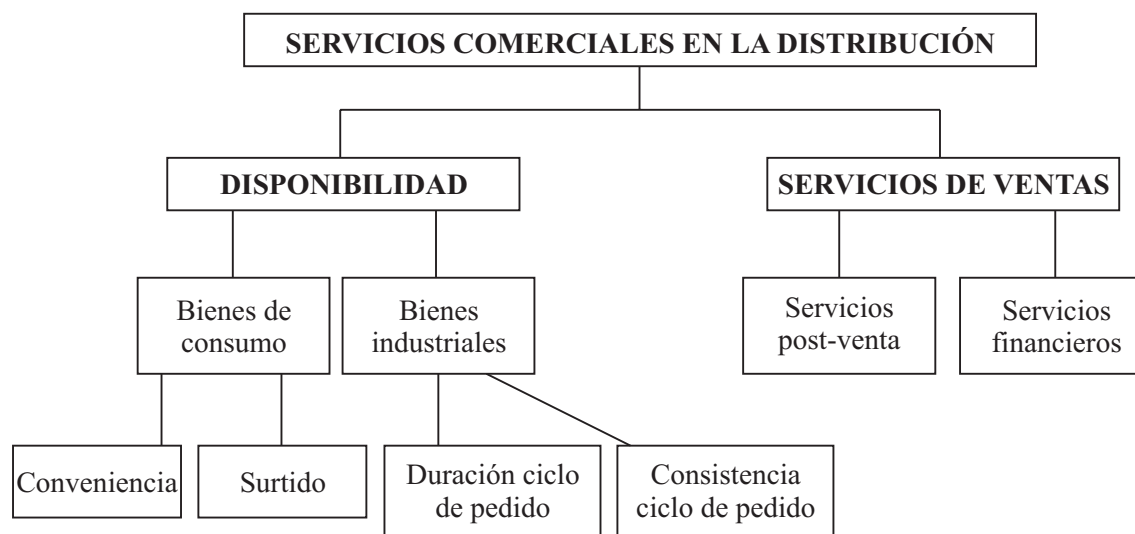
En este sentido, el uso que se haga de la tecnología disponible va a determinar si las funciones de distribución se realizan de forma eficiente o no. En concreto, el hecho de contar con un sistema de transportes suficiente, o cier-

tas facilidades de almacenamiento y mantenimiento de inventarios, determina la posible creación de utilidad sobre la disponibilidad espacial de la mercancía. Igualmente, la competencia que pueda existir entre fabricantes que distribuyen sus productos a través de distintos canales, puede potenciar la mejora en el nivel de servicios de los canales por los que circulan sus productos. Asimismo, la competencia que pueda existir entre los minoristas de los mercados finales, debe provocar que exijan mejores servicios al resto de elementos del canal, con el fin de ser más competitivos frente a los demás minoristas de su entorno.

Por su parte, Vázquez y Trespalacios (1997) distinguen al respecto dos categorías (Figura 5.1):

- *Servicios de disponibilidad.* Distinguiendo entre productos de consumo (conveniencia y surtido) y productos industriales (duración del ciclo de pedido y consistencia del ciclo de pedido). En lo que respecta a productos de consumo, la **conveniencia** puede tener diferente significado para el consumidor. Por un lado, conveniencia en sentido de **proximidad**, concepto que hace referencia a los desplazamientos necesarios que debe realizar el consumidor para adquirir su mercancía. Para otros consumidores, conveniencia significa la necesidad de invertir el mínimo tiempo y esfuerzo en adquirir un producto o servicio. El **surtido** alude al modo en que se reúnen productos similares o complementarios en el establecimiento comercial, lo cual propicia al consumidor una mayor capacidad de selección y comodidad a la hora de elegir sus productos. Respecto a los productos industriales, la **duración del ciclo de pedido** está relacionada con el tiempo transcurrido entre la firma de un pedido y la recepción del mismo. Para el comprador, una disminución del ciclo de pedido se traduce en un ahorro de costes debido a la menor necesidad de mantenimiento de altos volúmenes de inventarios. Pero para el proveedor puede suponer más costes en almacenes y medios de transporte más frecuentes y rápidos. Finalmente, la **consistencia del ciclo de pedido** mide la mayor o menor probabilidad de recibir un pedido en el tiempo esperado, la dispersión en la duración de los ciclos de pedido y el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el proceso de realización del pedido.
- *Servicios de ventas.* Las diferentes formas que el fabricante o minorista posee para atraer a los posibles clientes (es decir, publicidad, actividades promocionales, atención al cliente, etc.,) se combinan con otro tipo de elementos que, en especial para el caso de bienes especializados o de alto valor, proporcionan un valor añadido para el cliente. Nos referimos, en este caso, a los servicios postventa y los servicios financieros. Los

FIGURA 5.1



Fuente: Vázquez y Trespalacios (1997).

servicios postventa hacen referencia al conjunto de actividades que realiza el vendedor tras concluir la transacción, tales como: la instalación, garantía, mantenimiento, etc. Los **servicios financieros** suponen la prestación de un aplazamiento de pagos en las compras mediante la prestación de un crédito al consumidor.

5.4. Opciones estratégicas para el diseño del canal

Partiendo de los objetivos previamente fijados, las decisiones básicas en la implantación de una estrategia de distribución comercial vienen determinadas por aspectos relacionados con la longitud, cobertura y multiplicidad en el diseño del canal (Cuadro 5.5).

CUADRO 5.5
Opciones estratégicas para el diseño del canal

Longitud	Cobertura	Multiplicidad
Canal de distribución directo Canal de distribución indirecto corto Canal de distribución indirecto largo	Distribución intensiva Distribución selectiva Distribución exclusiva	Distribución simple Distribución múltiple

Fuente: VV.AA.

5.4.1. Decisiones de longitud del canal de distribución

La longitud, entendida como el número de participantes en el proceso de distribución realizado en el canal, da lugar a dos tipos de canales (Vázquez y Trespalacios, 2006):

- *Canal directo.* Se establece una relación de distribución directa entre fabricante y consumidor. El fabricante se pone directamente en contacto con el consumidor para, a través de su fuerza de ventas, realizar la venta del producto. Ello proporciona al fabricante un control absoluto de su clientela, en lo que respecta al flujo de información entre ambos y a la forma en que ofrece su mercancía al mercado. Sin embargo, este sistema cuenta con una importante desventaja consistente en la necesidad de realizar fuertes inversiones en distribución, lo cual puede suponer cierta pérdida de flexibilidad ante una determinada adaptación a los posibles cambios que se puedan dar en los mercados.
- *Canal indirecto:* Distinguiendo entre canal indirecto corto y largo en función del número de niveles de intermediación existentes entre fabricante y consumidor final:
 - El **canal indirecto corto** se caracteriza por utilizar un único nivel de intermediación, normalmente minorista, entre el fabricante y el consumidor final. Éste tiene como función principal comprar la mercancía al fabricante y vendérsela al consumidor. Un ejemplo de este tipo de canal sería el caso del sector del automóvil. Este sector opera a través de concesionarios, es decir, distribuidores minoristas que establecen acuerdos de colaboración con los productores de vehículos.
 - El **canal indirecto largo** se caracteriza porque, entre el fabricante y el consumidor final, existen dos o más niveles de intermediación. Por ejemplo, mayorista en origen, mayorista en destino, minorista, agente de

ventas, etc. El ejemplo más característico es el de alimentación, a través del cual, el productor distribuye su mercancía a mayoristas (por ejemplo, Mercamadrid), y éstos, a través de minoristas (por ejemplo, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc.), ponen a disposición los productos al consumidor final.

LECTURA 3 La distribución directa: El caso Grupo Lo Monaco



En poco más de diez años esta empresa andaluza ha sabido sacar el máximo provecho del descanso gracias a una idea de negocio tan innovadora como la venta de colchones por televisión. Los “expertos en látex” son ya líderes del mercado en este segmento de colchones, con una facturación superior a los 100 millones de euros.

Los colchones Lo Mónaco no se venden en los canales tradicionales, sólo se pueden adquirir a través del teléfono que aparece en el anuncio de televisión (y en su sitio web) o a través de la página de Internet (www.grupolomonaco.com).

Cuando un consumidor llama a Lo Monaco, una teleoperadora toma sus datos y le devuelve la llamada. El objetivo es informarle y concertar una cita a domicilio, para enviar a un asesor del descanso que muestre el producto. La compañía tiene 500 de estos asesores repartidos por toda España. Esta figura intermedia entre el comercial y el delegado, “son pequeños empresarios que gestionan una parte del territorio español para Grupo Lo Monaco”, dice Llano, consejero delegado del grupo. Una figura clave en el sistema de venta, que permite dar asesoramiento personal al cliente.

*Fuente: “La innovadora estrategia del Grupo Lo Monaco para vender colchones por televisión”.
Revista Emprendedores, 2006.*

En general, los canales indirectos aportan numerosas ventajas, no sólo en la especialización que proporcionan y reparto de las funciones que cada uno de ellos asumen, sino también en términos de minimización del riesgo financiero por parte del fabricante. Es decir, a los fabricantes les interesa este tipo de canales porque una parte importante de la financiación de la mercancía corre a cargo de los intermediarios. No obstante, en determinadas ocasiones los intermediarios acumulan tal poder de negociación que el productor deja de controlarlos y pueden llegar a ser presionados en precios y en otro tipo de condiciones comerciales de venta tales como ubicación del producto dentro del lineal, cantidad de mercancía suministrada, etc.

Por otra parte, los criterios para decidir entre una distribución directa o indirecta son, como se señalan en el cuadro 5.6, los siguientes:

CUADRO 5.6
Criterios para decidir entre distribución directa e indirecta

Criterios	Alto/a	Bajo/a
Concentración geográfica	Directa	Indirecta
Número de compradores	Indirecta	Directa
Complejidad del producto o servicio	Directa	Indirecta
Precio unitario	Directa	Indirecta
Estandarización del producto	Indirecta	Directa
Exigencias de servicios suplementarios	Directa	Indirecta
Negociación del precio	Directa	Indirecta
Información de ventas	Directa	Indirecta
Frecuencia en la compra	Indirecta	Directa
Producto perecedero	Directa	Indirecta

Fuente: Díez de Castro (2004).

Igualmente, desde una perspectiva estratégica, en la gestión de la distribución hay que diferenciar entre los sistemas de ventas y los sistemas de distribución de una empresa. Es decir, entre quién efectúa la venta y quién entrega la mercancía, lo cual, como mostramos en el cuadro 5.7, da lugar a cuatro situaciones distintas:

CUADRO 5.7
Sistemas de distribución y gestión de ventas

Gestión de la distribución	Gestión de ventas	
	Directa	Indirecta
Propia	Situación 1	Situación 2
Ajena	Situación 3	Situación 4

Fuente: Díez de Castro (2004).

- *Situación 1.* Se produce cuando es la empresa fabricante la que realiza la venta y la entrega de la mercancía con sus propios medios. No obstante, la separación entre la gestión de ventas y la gestión de la distribución da lugar a las tres situaciones restantes.
- *Situación 2.* Cuando la venta se realiza a través de un intermediario, efectuando la entrega el propio fabricante.

- *Situación 3.* Se produce cuando un productor vende directamente a sus clientes y realiza la entrega de los productos a través de los intermediarios.
- *Situación 4.* Cuando la venta al consumidor final se lleva a cabo a través de un minorista u otro tipo de intermediario, siendo éste también quien se encarga de realizar la entrega de la mercancía.

LECTURA 4

Sistema de distribución ajena y gestión de ventas indirecta: El caso de El Corte Inglés



El Corte Inglés inicia su andadura en el año 1935, cuyo fundador fue D. Ramón Areces Rodríguez. Su crecimiento se ha caracterizado por la apertura de centros comerciales en casi todas las Comunidades Autónomas del país.

El Corte Inglés, líder en distribución bajo la forma comercial de grandes almacenes, comercializa una amplia gama de productos tanto de consumo inmediato (productos de alimentación), como de consumo duradero (textil, bazar, cosmética, menaje, pisos,...), distribuyendo sus productos en distintos tipos de establecimientos comerciales. En la actualidad, es cabecera de un grupo de empresas que se han ido creando con el propósito de adecuar su oferta de productos y servicios a las necesidades y deseos de sus clientes, y adaptarse a las tendencias sociales y económicas mediante la especialización y diferenciación.

Estas empresas son:



Es un hipermercado en el cual se comercializan productos de textil, bazar, ultramarinos, perecederos,...



Es una agencia de viajes mayorista y minorista, que ofrece una gran variedad de viajes.



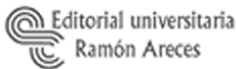
Tiene como finalidad dar respuesta a las necesidades de profesionales, grandes y medianos empresarios.



Es una empresa que presta servicios de telecomunicación.



Fabrica ordenadores personales.



Su principal actividad es la publicación de textos científicos dirigidos a alumnos universitarios y profesionales.



Correduría que comercializa seguros seleccionados de prestigiosas compañías.



Compañía de seguros de vida y pensiones.



Su actividad se centra, principalmente, en la financiación para la adquisición de toda clase de bienes y servicios en los establecimientos comerciales de las empresas del Grupo, mediante la denominada "Fórmula Personal de Pago".

(continúa)

(continuación)

Un nuevo concepto de tienda abierta los 365 días del año durante 18 horas.



En sus estaciones de servicio, además de llenar el depósito del coche, disponen de un espacio pensado para hacer la compra.



Cadena de Supermercados de El Corte Inglés. La mejor calidad y el mayor surtido en productos de alimentación, limpieza y perfumería, la mejor selección en productos frescos y todo un mundo de servicios a su disposición: envío a domicilio, atención por personal especializado, aparcamiento, agencia de viajes, parafarmacia, etc.



Tienda de moda juvenil.



Es la última de las apuestas del grupo que ha realizado, para competir con Leroy Merlin e IKEA, ofreciendo bricolaje y mobiliario funcional y económico.

Debido a la importancia que ha adquirido en la sociedad la telefonía móvil, a finales de Enero de 2007, El Corte Inglés firmó un acuerdo con Telefónica Movistar para convertirse en un operador virtual de telefonía móvil, es decir, un grupo que alquila la infraestructura de uno de los operadores con red para prestar servicios directos a los clientes finales. De esta forma, El Corte Inglés podrá ofrecer su propio servicio de telefonía móvil.

El desarrollo del comercio electrónico lleva a que El Corte Inglés trate de distribuir sus productos a través de este canal, así en febrero de 1997, El Corte Inglés para comercializar bienes o servicios en el comercio electrónico, lanza su tienda en Internet, estableciendo así una combinación de canales virtuales y físicos, de manera que el consumidor pudiera optar por realizar determinadas compras por la Red o en establecimientos comerciales. El Corte Inglés no ha renunciado a los nuevos canales de venta, así a través de su *web* que se puso en marcha en abril de 1999, aunque su formato nada tiene que ver con el de 1997, y ya representa el 15% de los 60 millones de euros que factura a través de la venta a distancia (telefónica, por catálogo y por televisión). El portal de Internet de El Corte Inglés es el sitio de distribución líder en España, según las conclusiones de un informe sectorial sobre comercio electrónico del Estudio General de Internet. La página de la compañía de centros comerciales se sitúa entre las quince páginas más visitadas de Internet, por delante de otras grandes empresas de distribución con importante presencia en la Red (como Carrefour) que les sigue de cerca.

El Corte Inglés ha triunfado en España con su estrategia de seguir creciendo y ser más rentable incorporando nuevos servicios en sus centros y diversificando por medio de sus filiales.

Fuente: www.elcorteingles.es
www.estudiogeneraldeinternet.com
www.expansion.com

5.4.2. Decisiones de cobertura del mercado

La cobertura de mercado, entendida como la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio, da lugar a tres tipos de estrategias:

- *Distribución intensiva.* Tiene como objetivo final alcanzar el máximo volumen de ventas posible, para lo cual se requiere que el producto esté presente en todos o en el mayor número de establecimientos comerciales posi-

ble, haciendo uso para ello de una importante cantidad de intermediarios. La **ventaja** principal de este tipo de distribución reside en que el producto está al alcance de cualquier consumidor, aspecto que supone la posibilidad de un mayor incremento del nivel de ventas. Sin embargo, los posibles **inconvenientes** que pueden suponer para el fabricante optar por este tipo de decisión, serían los siguientes:

- Tener que soportar un determinado número de puntos de ventas no rentables.
- Pérdida de control, al existir un número elevado de intermediarios.
- Lograr una buena imagen de los productos ofertados.

Un ejemplo característico de este tipo de distribución es el caso de los productos de alimentación y droguería, los cuales se comercializan en el mayor número de puntos de venta posibles para lograr ponerlos a disposición del consumidor en cualquier punto en que se encuentre.

- *Distribución selectiva.* A la hora de comercializar sus productos, el fabricante que opta por este tipo de distribución, escogerá un determinado número de puntos de venta dentro de un área geográfica concreta. Para ello, ha de tener en cuenta una serie de criterios:

- Cifra de ventas o tamaño del distribuidor: Las grandes superficies tienen una alta participación en el mercado. Por tanto, es importante para muchos fabricantes el poder comercializar sus productos en grandes almacenes e hipermercados.
- Imagen del distribuidor: La tipología del punto de venta, la forma en que realiza las actividades de distribución, el personal que atiende al cliente dentro del establecimiento, la calidad de la mercancía, el mobiliario, la iluminación, la decoración, la disposición de los productos, etc., son elementos que determinan la imagen del establecimiento, lo cual puede repercutir favorable o desfavorablemente al fabricante a la hora de decidir si distribuir ahí sus productos.
- Servicios ofrecidos por el distribuidor: Servicios como la instalación, garantía, formación, servicio técnico, mantenimiento, condiciones de compra, financiación, etc., son factores que determinan si ese punto de venta puede ser deseable o no para el productor.
- Admisión de nuevos productos: Criterio decisivo para aquellos fabricantes que lanzan periódicamente una serie de nuevos productos.
- Admisión de *stocks*: Si el distribuidor acepta grandes cantidades de mercancía, esto favorecerá su elección por parte del fabricante, pues para éste último supondrá un abaratamiento en sus costes de almacenamiento.
- Participación en los gastos de comunicación: El hecho de que un distribuidor comparta con el fabricante los gastos de publicidad y promoción incentiva la elección de ese distribuidor por parte del fabricante.

Las **ventajas** de este tipo de distribución residen, principalmente, en la capacidad del intermediario para contribuir a la imagen, prestigio, venta más agresiva, etc. También presenta menos costes de distribución para el fabricante que en el caso de la estrategia intensiva, pues al seleccionar los puntos de venta por los que circularán sus productos el fabricante intentará evitar los de menor rentabilidad.

Un ejemplo de este tipo de distribución sería el caso de elementos informáticos (es decir, ordenadores, hardware, software, etc.), los cuales necesitan determinados servicios especiales tales como asesoramiento, instalación, mantenimiento, garantía, etc. Esto precisa cierta formación y especialización por parte de los distribuidores.

- *Distribución exclusiva.* Es la estrategia opuesta a la distribución intensiva, pues consiste en la venta de productos en un único punto de venta dentro de una determinada área geográfica. Pueden presentarse dos casos de distribución exclusiva:

- A nivel de mayorista: En este caso, los minoristas de un territorio cuentan con un único punto de venta mayorista.
- A nivel de minorista: En este escenario, los consumidores a la hora de comprar una marca o producto concreto cuentan tan sólo con un único establecimiento comercial.

Como ventajas a destacar en este tipo de distribución podrían ser las siguientes: (a) imagen de marca, es decir, mediante una venta más agresiva, o mediante una ampliación o mejora de los servicios, se podría lograr una imagen diferencial positiva, y (b) control del fabricante sobre el producto, es decir, creación de contratos o acuerdos entre fabricantes e intermediarios.

LECTURA 5 **CreditServices: La distribución exclusiva a través de franquicias**



A Javier López —fundador de la cadena— le gusta decir que en *CreditServices* son expertos en reaccionar. De hecho, recurre a esta frase para explicar el éxito de su grupo, cuyo germen se encuentra en *Franchising House*, una consultora de franquicias creada en los años noventa. La constante observación de este mercado y su particular afición a las estadísticas le permitió ver pronto dónde podía haber un importante nicho. “Nos dimos cuenta de que el 80% de las llamadas de franquiciados correspondían a personas que nos pedían ayuda en la financiación de su negocio. Entonces montamos un departamento dedicado exclusivamente a cerrar acuerdos con entidades bancarias para ofrecer este apoyo al franquiciado hasta que en 1999 nos quedó claro que nuestro negocio real era éste”.

Aunque la idea inicial no era crear una cadena de franquicias, sino una empresa propia dedicada a la intermediación financiera con oficinas a pie de calle, su conocimiento del sector le animó a poner en marcha una red de estas características. “La mayoría de las personas que nos llamaban buscaban un negocio novedoso, ya que entonces las principales franquicias en España eran tintorerías, inmobiliarias o tiendas de ropa. Además, buscaban negocios con una inversión máxima de 60.000 euros, que pudieran funcionar con una estructura de tres personas y que permitieran recuperar la inversión en menos de dos años. Entonces pensamos que era el momento de franquiciar nuestra compañía porque reunía todos esos requisitos”.

A la sombra del Banco de España, nacido como un negocio dedicado a la búsqueda de financiación para particulares y empresas, los orígenes de CreditServices no fueron un camino de rosas. A Javier López le costó diez meses convencer al primer franquiciado para que abriera el primer centro de la red. A las dificultades clásicas de la puesta en marcha de un negocio se unió el recelo de todo el sector financiero. “Cuando fuimos al Banco de España para decir que queríamos montar una oferta multibanca en un mismo establecimiento nos dijeron que no podíamos trabajar con más de una entidad financiera. Los bancos, por su parte, no querían firmar acuerdos con nosotros para no indisponerse con el Banco de España. Al final, como quedó claro que no captamos dinero de clientes sino que nos limitamos a buscar la mejor financiación, superamos los obstáculos”.

A través de CreditServices, particulares y empresas pueden acceder a la oferta financiera de unos 170 bancos. Las personas físicas representan el grueso de su clientela. En concreto, un 60% son consumidores que quieren reunificar varias deudas y el 40% restante son clientes que quieren tramitar su hipoteca. En opinión de Javier López, España es uno de los países con mayor número de bancos pero menos cultura financiera. “Para hacerse una idea basta un dato: El Halifax es la entidad que más hipotecas gestiona en Europa y tiene 1.000 oficinas en todo el Reino Unido. En España, La Caixa tiene más de 1.000 oficinas sólo en Barcelona. Tenemos más bancos que bares y la gente cree que todos ofrecen lo mismo. Pero no es verdad, nosotros estamos en condiciones de buscar la entidad idónea para cada perfil de cliente”. De noviembre de 2005 a noviembre de 2006, CreditServices abrió 307 oficinas, lo que supone casi un nuevo punto de venta por día. Se trata, sin duda, de un crecimiento vertiginoso que entraña sus riesgos, pero Javier López no parece preocupado por ello. “Está claro que quien tiene tierras, tiene guerras, pero lo importante es que sabemos franquiciar, algo que hemos aprendido asesorando a los demás. Podrán venir muchos detrás a copiar nuestra idea, pero casi nadie cuenta con esta ventaja”.

Fuente: “El broker del crédito a medida”. Emprendedores, 2007.

Finalmente, hemos de señalar que no hay una estrategia que sea superior a las demás en todos los casos, de ahí que la elección de una u otra forma de distribución se encuentra estrechamente ligada a las características de los productos que comercialice una empresa (es decir, productos de compra corriente, de compra reflexiva, de especialidad, no buscados), así como condicionada por el comportamiento de compra de sus clientes objetivo (Díez de Castro, 2004).

5.4.3. Decisiones de multiplicidad en los canales de distribución

La venta de un mismo producto a través de dos o más canales de distribución alternativos da lugar a la distribución dual o múltiple. Esta estrategia es habitual cuando los mercados están divididos en segmentos muy diferenciados, utilizando entonces diferentes canales para llegar a cada uno de los segmentos objetivo (Vázquez y Trespalacios, 2006). Por ejemplo, las entidades culturales utilizan varios canales de distribución (es decir, la propia entidad, grandes almacenes como El Corte Inglés, entidades bancarias como las Cajas de Ahorros, etc.) que, aunque a priori puedan competir entre sí, obtienen como resultado llegar a aquellos segmentos a los cuales va dirigida su oferta cultural.

Las razones que llevan a decidir esta opción estratégica por parte del fabricante son las siguientes:

- *Reducción del riesgo.* En muchas ocasiones, con el fin de incrementar la cobertura de mercado incorporando nuevos canales de distribución ante el aumento de la competencia y de los costes, los fabricantes optan por utilizar varios tipos de intermediarios y así reducir el riesgo de acceder al mercado a través de un único canal de distribución.
- *Incremento del grado de competencia entre canales.* Buscando como objetivo mejorar la rentabilidad final, pese al riesgo que pueda suponer la aparición de conflictos entre los miembros del canal, al fabricante también le interesa aumentar el grado de competencia entre canales alternativos que comercializan el mismo producto.
- *Adaptación al entorno tecnológico cambiante.* Ante tal característica, resulta más eficaz distribuir el producto a través de diferentes canales para no caer en el riesgo de que alguno de ellos falle y rompa toda la cadena de distribución.
- *Adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor.* Las nuevas formas de consumo, consecuencia de los cambios sociales producidos en los últimos años, fuerzan a las empresas a utilizar diferentes canales de distribución para llegar a cada uno de los segmentos de consumidores. Algunos ejemplos podrían ser: el uso de Internet como medio de distribución de bienes y servicios, la utilización del móvil para la distribución de ciertos servicios como música, vídeos, etc., el *vending* o distribución en máquina expendedora, etc.
- *Experiencia acumulada de la empresa.* Una empresa fabricante inexperta en las funciones propias de la distribución, debe optar por elegir canales de distribución simples no numerosos. Sin embargo, si posee formación y recursos al respecto, optará por el uso de un mayor número de canales de distribución.
- *Aparición de nuevos productos.* La creación y desarrollo de nuevos productos supone al fabricante un mayor control y una diferenciación más elevada respecto al resto de la cartera de productos de la empresa.
- *Nivel de especialización del producto.* Cuanto mayor sea el nivel de sofisticación del producto, el uso de canales múltiples será menos adecuado para el fabricante, pues este tipo de productos requieren de un elevado nivel de servicios, complejidad tecnológica, coordinación entre los diferentes eslabones de la cadena de distribución, etc.

LECTURA 6 La distribución múltiple: El caso de Pinturas Macy, S.A.



En febrero de 1978 se fundó Pinturas Macy, S.A. (<http://www.pinturas-macy.com>). La rápida expansión de la empresa, llevó a que en mayo de 1990 se inauguraran las instalaciones de la actual fábrica, emplazada en La Roda, un pueblo cercano a Albacete (Castilla-La Mancha). Estudiando la empresa Pinturas Macy, S.A. podemos observar que basa su filosofía de trabajo en ofrecer al mercado una perfecta conjugación de calidad, precio y servicio. La unión de esos tres factores ha hecho que la empresa vaya afianzando poco a poco su cuota de mercado (alcanzando en el 2007 un volumen de ventas de 15.708.474€, y unos resultados de 1.212.000€) y logre captar la satisfacción y la fidelidad de sus clientes. Con ello podemos establecer una relación entre el departamento de marketing y los departamentos de fabricación, administración, compras e I+D+i, todo ello bajo la supervisión de la Alta Dirección.

Los principales clientes de Macy son profesionales del sector de la pintura (empresas aplicadoras y tiendas especializadas). Los productos son distribuidos tanto a nivel nacional (85%), a todas y cada una de las provincias españolas, como a nivel internacional (15%), a países de Europa, América y Asia. La novedad que se incluyó para el año 2007 fue la de vender los productos de Macy en Grandes Superficies Especializadas, pero con los mismos tamaños de botes que se venían fabricando hasta ahora. Pinturas Macy, S.A., tiene una amplia gama de productos ofrecidos, concretamente, la empresa formula y fabrica pinturas plásticas (mates y satinadas), pinturas para revestimientos, para terminaciones especiales, impermeabilizantes, pinturas para piscinas, pinturas deportivas, esmaltes, barnices, lacas, disolventes, imprimaciones, sistemas epoxy, pintura para preparación de superficies, masillas, pinturas de tráfico, colorantes, bases para el sistema tintométrico, pasta para interiores, pinturas para alta decoración, y un largo etcétera de productos varios que hace de Macy un proveedor integral para cualquier distribuidor o establecimiento.

Uno de los pilares básicos de pinturas Macy S.A., además de su calidad y precio, es su red de distribución y su flota de camiones propios de gran tonelaje además de los contratados exteriormente que garantizan una distribución eficaz y puntual a cualquier lugar. Esto hace que el tiempo transcurrido desde que se recibe el pedido hasta que se entrega al cliente no sea superior a 24 horas en el territorio nacional, y una semana como máximo en el territorio internacional (dependiendo de cual sea el país de destino).

Macy actualmente posee tres canales de distribución:

1. Distribución por zonas: Tiendas de decoración y grandes superficies, que constituyen el 80% de su distribución.
2. Dos delegaciones (Andalucía y Levante) que constituyen el 15% de su distribución.
3. Aplicadores de gran consumo (es decir, empresas aplicadoras de pintura con diez o más trabajadores) que constituyen el 5% de su distribución.

Fuente: www.pinturas-macy.com e información administrada por la empresa

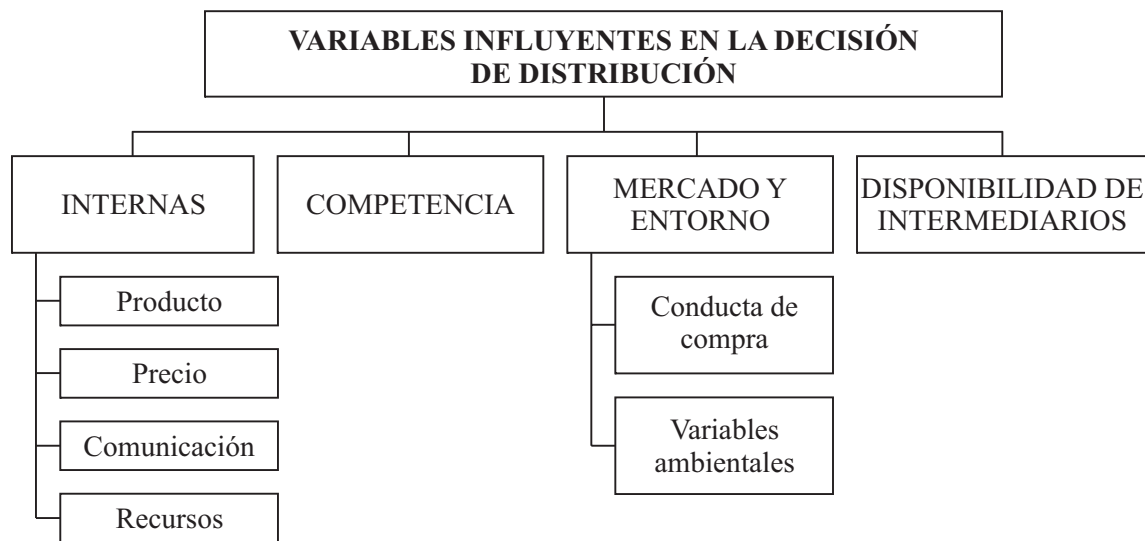
Al respecto, hay que tener en cuenta que pese a las ventajas que pueda aportar el uso de canales de distribución múltiple (es decir, mayor cobertura, flexibilidad, eficacia, más nivel de servicio, etc.), el fabricante también puede encontrarse como inconveniente el posible aumento de conflictos entre los miembros del canal, así como un incremento en la complejidad que le supone gestionar y coordinar las tareas de distribución.

5.5. Selección de los canales de distribución: Factores influyentes y criterios de selección del canal

5.5.1. Factores influyentes en la selección de un canal

Las variables que influyen a la hora de seleccionar los canales de distribución por parte de las empresas fabricantes se relacionan directamente con un conjunto importante de variables internas y externas a las mismas (Fig. 5.2).

FIGURA 5.2



Fuente: Vázquez y Trespalacios (1997).

De hecho, para conseguir los objetivos de distribución prefijados por el fabricante, éste ha de enfrentarse a determinadas restricciones o condicionantes que pueden limitar las distintas alternativas a la hora de elegir un canal de distribución u otro. Tales restricciones, tal y como hemos apuntado, hacen referencia precisamente a las características del producto (como variable interna), de los intermediarios, de la competencia, del entorno y del mercado (De Juan, 2004).

En cuanto a las variables **internas**, relacionadas con la estrategia de marketing de la empresa, son principalmente:

- *Producto*. Aspectos como su valor unitario, su carácter perecedero, su peso, volumen, nivel de servicio deseado, así como, su imagen y posicionamiento en el mercado, determinan en gran medida que el fabricante elija uno u otro canal de distribución. Así, por ejemplo, si el producto es complejo, se requiere en mayor medida la necesidad de un intermediario especialista en ese producto para prestar servicios de asesoramiento al cliente.
- *Precio*. En función de si el fabricante opta o no por mantener precios de venta estables en relación a sus competidores, ha de tener un mayor poder e influencia sobre los intermediarios.
- *Comunicación*. En la mayoría de las ocasiones, el fabricante necesita contar con el apoyo del canal de distribución, pues si se publicita una serie de servicios que confieren un determinado valor al producto (por ejemplo, entrega a domicilio, garantías, financiación, etc.), éstos han de ser ejecutados por parte del intermediario.

- **Recursos.** Es decir, capacidad financiera y productiva de la empresa, así como actitud de la dirección y experiencia previa.

Respecto a la **competencia** que existe entre los agentes de un mismo o distinto nivel del canal de distribución, en ocasiones, beneficia al productor en caso de que se produzca entre los intermediarios (por ejemplo, mayor cobertura del mercado). No obstante, un exceso de competencia puede llevar a importantes conflictos que pueden perjudicar seriamente los intereses de la empresa fabricante (por ejemplo, ruptura del canal).

LECTURA 7 **Tendencia a la concentración en el sector de la distribución alimentaria**

Si tenemos en cuenta el reparto de superficie, la venta minorista por formatos en la distribución organizada (con base alimentaria) (Alimarket, 2006), a finales de 2005 el gran supermercado (es decir, más de 1.000 m²) alcanza el 28,7%, los supermercados (de 400 a 999 m²) el 27,2%, los hipermercados el 15,9% y los autoservicios (hasta 399 m²) el 13,4%.

Las principales cuotas sobre superficie minorista correspondían en un 15,6% al grupo Carrefour y el 11,9% a Mercadona. En términos absolutos, en diciembre de 2005 había unos 18.000 puntos de venta con algo más de 10 millones de m². Llama la atención la importancia de las operaciones de ámbito local o regional que consiguen sobrevivir, incluso imponerse, a la competencia de las grandes cadenas de distribución, siendo líderes en varias provincias.

Los mayores grupos de distribución minorista en España (con base alimentaria) según Alimarket, a diciembre de 2005, fueron Carrefour (3.001 establecimientos y 1,7 millones de m²), Mercadona (960 establecimientos y 1,2 millones de m²), Eroski (1.236 establecimientos y 0,8 millones de m²) y Caprabo (581 establecimientos y 0,5 millones de m²).

La tendencia a la concentración en la venta minorista ha venido siendo un indicador en los últimos tiempos. Así en el periodo 1990-1996 (Cruz *et al.*, 2005), las cuatro primeras empresas incrementaron su participación en un 40%. En buena medida, los cambios se han debido a las alteraciones en los hábitos de los consumidores. Hubo una pérdida de cuota en alimentación no perecedera en el periodo mencionado, en los puntos tradicionales y de servicios, saliendo beneficiados los supermercados e hipermercados. Atendiendo a la concentración espacial, en 1998, la tasa de superficie minorista era especialmente elevada en La Rioja (C4 = 85,7%), Extremadura (79%), Asturias (72%) y Navarra (70%). Como contraste, en Madrid (55%), Andalucía (40%) y Castilla-La Mancha (40%) eran inferiores.

La concentración minorista tiene efectos muy diversos. De una parte disminuye la competitividad creando situaciones de dominio, pero como contrapartida pueden generarse economías de escala en áreas productivas de aprovisionamiento, diseño o marketing.

Respecto a la evolución de los márgenes comerciales de los principales operadores, en cierto modo está relacionada con su poder de mercado. En general se produce un aumento de los márgenes brutos debido en parte a mejores servicios, mayores gastos y también mayores beneficios. En los sectores de concentración elevada el margen del fabricante desciende al 12%, siendo del 21% en los de baja concentración minorista. La cuestión es que las ventajas obtenidas por los detallistas concentrados apenas se transmiten al final de la cadena de valor, es decir, al consumidor.

Otro tema de especial interés en la cadena comercial alimentaria es el aplazamiento del pago de los distribuidores a sus proveedores, como consecuencia del poder negociador. Ello supone un negocio financiero, al superar los plazos necesarios para financiar el proceso comercial. En este campo de análisis, otros estudios (Méndez, 1999) muestran que los márgenes aplicados por líneas de producto se hacen tratando de obtener una rentabilidad prefijada, compensando las diversas líneas. También influyen a los márgenes la comercialización de marcas propias, el grado de concentración de mayoristas y minoristas y la diferenciación del producto.

Fuente: Extraído de Briz, J. y De Felipe, I. (2006): "La cadena alimentaria en España: Retos y perspectivas", *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, págs. 71-85.

En relación a las variables del **mercado y del entorno**, distinguimos dos aspectos:

- *Conducta de compra.* Las características, gustos, preferencias y capacidad de compra de los consumidores, unido a la estacionalidad de la demanda, la elasticidad-precio y el volumen y frecuencia de compra, son elementos determinantes a la hora de elegir unas u otras formas de distribución por parte del fabricante. En el caso de existir una demanda regular, podría ser aconsejable un canal de distribución indirecto corto o, incluso, un canal directo. En general, en el mercado de compra final existe un nivel de concentración cada vez más elevado, aspecto que, junto con el valor unitario de compra percibido por el cliente, son aspectos que influyen en la decisión del fabricante a la hora de elegir uno u otro canal de distribución. En definitiva, a mayor concentración y valor de la compra, mayores probabilidades de utilizar canales de distribución directos.
- A las anteriores variables relacionadas con las conductas de compra, habría que añadir las tradicionales *variables ambientales* (es decir, tecnología, medios logísticos, fuerzas económicas y políticas o la legislación), como elementos que influyen directamente sobre la elección de uno u otro canal de distribución.

Finalmente, en lo que respecta a la **disponibilidad de los intermediarios**, hemos de señalar que en caso de optar por el uso de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final, el primero espera que el distribuidor asuma una serie de funciones que le son propias, a partir de los elementos que les caracterizan (por ejemplo, habilidad para introducirse en el mercado, estabilidad financiera, su posicionamiento en el mercado, infraestructura disponible, nivel de compromiso, etc.).

5.5.2. Criterios de selección: Identificación de las alternativas del canal

Una vez que la empresa ha realizado un autodiagnóstico, identificado sus clientes, establecido sus objetivos y reconocido sus restricciones, ha de identificar las posibles alternativas sobre los canales de distribución. En este sentido, las opciones de canal con las que puede contar la empresa dependerán de:

- *Las funciones que desempeñen los intermediarios.* El fabricante ha de decidir las tareas que desee realicen los intermediarios, además de determinar las responsabilidades que éstos han de desempeñar. Aspectos como la política de precios, las condiciones de venta, los derechos de territorio y los servicios llevados a cabo por cada parte, se consideran como los elementos más importantes del conjunto de relaciones comerciales entre los miembros que participan en el canal.
- *La clase de intermediarios disponibles.* La empresa ha de decidir qué tipo de distribuidores necesita o desea para distribuir su mercancía (por ejemplo, mayoristas, minoristas, agentes comerciales, etc.), además de determinar el tipo de formato comercial a través del cual pretende llevarlo a cabo. En este caso, el fabricante puede buscar canales de distribución innovadores para conseguir un cierto grado de diferenciación frente a la competencia. No obstante, en muchas ocasiones la empresa no tiene la suficiente autonomía para decidir el tipo de intermediario que desea, lo cual puede verse justificado por:
 - La posibilidad de que el intermediario rechace a la empresa. Por ejemplo, en el sector de alimentación Mercadona rechaza a ciertos fabricantes que no se ajustan a su “pliego de condiciones”, al igual que ocurre dentro del sector textil en el caso de El Corte Inglés.
 - Respecto a las variables del entorno, como por ejemplo, la legislación vigente, pueden determinar el tipo de intermediario disponible.
 - Los hábitos de compra del consumidor pueden suponer un impedimento a la hora de distribuir un producto en un nuevo canal. Por ejemplo, la distribución de ropa a través de Internet aún sigue provocando cierto rechazo, debido principalmente a la naturaleza intangible que caracteriza este canal. No

obstante, en la actualidad se encuentra en el 8.º puesto dentro del ranking de productos más comprados a través de la Red, por encima de otros a priori más comunes, como música, vídeos, películas, DVD's, paquetes vacacionales, alimentación, etc. (informe sobre "Navegación de la Red, febrero 2007" —www.aimc.es—).

- *Número de intermediarios y de su propiedad.* El fabricante puede optar por un canal indirecto (en caso de elegir a uno o más intermediarios) o directo (en caso de decidir distribuir directamente al cliente final) atendiendo a la disposición y plazo de entrega demandado por su clientela. Asimismo, en función de la estrategia de cobertura deseada, el número de intermediarios elegidos variará considerablemente. Además, si la empresa desarrolla canales privados de distribución adopta la denominada distribución por cuenta propia. En caso contrario, al utilizar canales de distribución con intermediarios, el fabricante estaría desarrollando una distribución por cuenta ajena, entendiéndose por distribución mixta el hecho de utilizar las dos anteriores.

A partir de este tipo de consideraciones, a continuación la empresa deberá evaluar tales alternativas con el fin de seleccionar aquella(s) que se ajusten a sus criterios *económicos*, de *control* y/o *adaptativos* (De Juan, 2004). Es decir, aquellos criterios que hacen referencia a las *ventas y costes esperados*, *control y recursos*, y *flexibilidad* (Coughlan *et al.*, 2001), y con anterioridad a la selección definitiva del canal de distribución.

Respecto al primer criterio de tipo económico, **ventas y costes esperados**, cabría preguntarse inicialmente cuál sería el tipo de canal que proporcionaría más ventas. De forma general, se acepta que la fuerza de ventas que pertenece a la empresa llega a conseguir un volumen de ventas superior debido a que el vendedor de la empresa depende completamente de los productos de su compañía, su formación es más específica, y además, tanto su propio éxito como el de su empresa dependen de la orientación que muestre ante el servicio que presta. Pero, por otro lado, la posibilidad de obtener un volumen de ventas superior por parte del agente de ventas depende de los acuerdos de comisiones planteados. El fabricante ha de tener en cuenta que el agente de ventas es un experto del mercado objetivo, y mantiene una importante cantidad de relaciones con el mismo que le permiten obtener una información muy valiosa para el fabricante. De hecho, en muchas ocasiones el cliente prefiere negociar con el personal de ventas que representa a varios fabricantes, pudiéndole ofrecer una oferta completa superior a la que pueda ofrecer la fuerza de ventas corporativa. Por otro lado, también se ha de tener en cuenta que cuando el poder del agente de ventas es elevado puede ocurrir que no esté interesado en vender productos con escaso conocimiento dentro del mercado, por lo cual la organización se verá forzada a tener que hacer uso de sus propios agentes de ventas.

Otro aspecto a tener en cuenta es el coste relativo de vender diferentes cantidades de producto a través de dos tipos de intermediarios: la fuerza de ventas de la compañía o un canal de distribución externo. El sueldo fijo que recibe la fuerza de ventas de la empresa hace que su coste inicial sea mayor. A este coste se le ha de añadir la comisión que recibe por volumen de ventas. Por otro lado, el coste fijo inicial de un agente de ventas es menor, pero la mayor comisión que recibe hace que su coste final aumente más rápidamente. De hecho, existe un volumen de ventas donde el coste de ambas alternativas se iguala. Por encima de este volumen de ventas, a la empresa le interesa utilizar la fuerza de ventas propia, pero si no alcanza este volumen de ventas, le interesa utilizar los servicios de un agente de ventas. En conclusión, el uso de un agente se justifica cuando la empresa se introduce en un mercado reducido o cuando el volumen de ventas esperado no es lo suficientemente elevado como para justificar el coste inicial mayor que supone una fuerza de ventas propia.

En cuanto al criterio **control y recursos**, el fabricante tiene dos opciones: mantener un control absoluto de su producto hasta el consumidor final o delegar cierta autonomía al canal de distribución. La elección del diseño del canal de distribución requiere un compromiso entre el deseo de controlar las funciones clave en el proceso de comercialización y la necesidad de desarrollar la máxima cobertura de mercado para un nivel de cobertura dado. En general, el criterio de control es un factor decisivo en la toma de decisión del diseño y elección del canal de distribución.

Finalmente, respecto al tercer criterio, **adaptación o flexibilidad**, los miembros del canal han de alcanzar cierto grado de responsabilidad hacia la relación propuesta con el fabricante. Este grado de responsabilidad disminuye la capacidad del miembro del canal para responder a las oportunidades o amenazas del entorno cambiante en el que se encuentran inmersos. Por tanto, en mercados altamente volátiles e inciertos, los fabricantes buscan estructuras de distribución que les permitan rápidamente cambiar su estrategia de canal.

Además, puede aplicar procesos de evaluación que le permitan comparar entre las distintas alternativas del canal, bien mediante *métodos compensatorios* o mediante *métodos no compensatorios* (De Juan, 2004). En síntesis, los **medios compensatorios** hacen referencia a una medida analítica para conocer cuál es aquella alternativa del canal que mejor se ajusta a aquellos factores identificados por la empresa para determinar el éxito en el canal. Así pues, esta matriz basada en métodos compensatorios permite a la empresa compensar las calificaciones favorables de una alternativa del canal con sus evaluaciones negativas, valorando las distintas opciones de manera individual a lo largo de todos los factores clave de éxito prefijados con anterioridad. Por el contrario, los **medios no compensatorios** desechan una alternativa cuando no alcanza un rendimiento mínimo en alguno(s) de los atributos de interés, al margen de la puntuación obtenida por el resto. Por tanto, rendimientos favorables de unos atributos no pueden compensar los deficientes de otros.

Finalmente, una vez que el fabricante ha decidido la alternativa que considera más adecuada, según los objetivos previamente establecidos, ha de realizar la selección definitiva del canal de distribución. Para ello, algunas de las características que también debería conocer la empresa serían las siguientes (Kotler *et al.*, 2006): (a) el número de años que lleva con su actividad; (b) otras líneas de producto con las que trabaja; (c) el crecimiento y el nivel de beneficio alcanzado por el intermediario; (d) su solvencia; (e) su grado de cooperación y (f) su reputación.

5.6. Seguimiento del canal de distribución: Motivación y evaluación del desempeño de los intermediarios

Una vez seleccionados los canales de distribución más apropiados, la empresa ha de comenzar a mantener estrechas relaciones con los miembros del canal, para lo cual ha de motivarlos a la vez que controlarlos para llevar una actividad eficaz y rentable, en beneficio de todas las partes.

5.6.1. Motivación de los intermediarios

Una fuente de motivación en sí misma corresponde a los propios acuerdos realizados entre las empresas fabricantes y sus intermediarios. Los intermediarios, además de vender los productos de la empresa, también se consideran como clientes de la misma, pues compran sus productos al igual que podría hacerlo un consumidor final. De ahí que surja la necesidad de la potenciación por parte del fabricante de un conjunto de estímulos que motive su relación a largo plazo. En este sentido, las empresas pueden optar por dos alternativas en lo que respecta a su relación con el canal (De Juan, 2004):

- *Consideración de los intermediarios como “meros clientes”*. En este caso, los fabricantes recurren a técnicas de motivación tanto de “premio” (por ejemplo, márgenes más altos, entregas rápidas y especiales, mayores descuentos, facilidades para realizar las funciones de comunicación, posibilidad de uso de expositores, etc.), como de “castigo” (por ejemplo, la posibilidad de reducir márgenes, entregas de mercancía tardías, ausencia de descuentos, etc.).

- *Consideración de los intermediarios como “socios”.* En este caso, la empresa interactúa con el intermediario, considerándolo como un agente integrado en el proceso de comercialización, con el fin de conseguir objetivos comunes por ambas partes. Para conseguir esta colaboración, la empresa ha de analizar los deseos, necesidades, problemas, puntos fuertes y débiles de los miembros del canal con los que opera, con el fin de motivarlos convenientemente y conseguir así una relación duradera. En definitiva, convertirlos en “socios” de la empresa. Esto supone para el fabricante la necesidad de realizar puntualmente una serie de supervisiones, así como, en caso necesario, proveer al intermediario de la formación necesaria para el buen funcionamiento del canal.

Si bien, en combinación con las técnicas de motivación que el fabricante pueda propiciar al distribuidor, el primero podrá hacer uso de diferentes fuentes de poder para orientar el comportamiento de los miembros de su canal. Remitimos al lector al siguiente capítulo, donde abordaremos estas cuestiones en detalle.

5.6.2. Evaluación del desempeño de los intermediarios

Pese a la existencia de una relación positiva entre fabricante e intermediarios, es necesaria una evaluación de los miembros del canal en lo que respecta al desempeño de su actividad. Para ello, la empresa puede contar con varios indicadores (De Juan, 2004): (a) el volumen de ventas conseguido a través del intermediario correspondiente; (b) el nivel medio de sus existencias; (c) su cooperación en programas de promoción y formación; y (d) los servicios que los intermediarios proporcionan a sus clientes.

Por su parte, Coughlan *et al.* (2005) proponen cinco factores para evaluar y controlar un canal de distribución por parte del fabricante:

- *Eficiencia.* Entendida como una medida relativa de capacidad con la que cuenta el canal para satisfacer la demanda de sus clientes de una manera competitiva.
- *Efectividad.* Posibilidad de acceder a determinados segmentos y, en consecuencia, ampliar la cobertura planeada.
- *Productividad.* Es una medida del desempeño absoluto de un miembro del canal, función, variable de distribución comercial, etc., fruto de la contraposición de inputs y outputs relativos a la unidad o elemento productivo objeto de análisis. Por su parte, y en relación con este factor, la eficiencia es el resultado de la valoración relativa del desempeño de las unidades productivas.
- *Rentabilidad.* Es decir, análisis de los resultados económicos y de los beneficios propiciados por los intermediarios.
- *Adaptabilidad.* Capacidad del canal para adaptarse a cambios en la distribución de nuevos productos o asunción de nuevas tecnologías.

En todo caso, la empresa fabricante ha de revisar puntualmente si debe compensar o no a determinados miembros del canal en función de la forma en que desarrollen sus tareas y presten sus servicios.

Asimismo, si el fabricante detecta que un intermediario trabaja por debajo de lo acordado, se ha de replantear si necesita más formación, algún tipo de estímulo determinado, o un mayor nivel de motivación para conseguir ese rendimiento esperado.

Por último, pese a los esfuerzos aportados por el fabricante para conseguir un nivel de motivación adecuado por parte de sus intermediarios, si éstos no cubren las expectativas marcadas, la empresa ha de optar por eliminarlos de su estructura de distribución.

En algunos casos ocurre que, pese a que los resultados del canal de distribución no resultan satisfactorios, el fabricante decide mantenerlos con el fin de no mermar la imagen de la empresa.

5.7. Modificación de los canales existentes

La decisión de modificar el canal de distribución utilizado por una empresa durante un periodo determinado de tiempo lleva consigo la eliminación o abandono de algunos canales, de alguno de los distribuidores o proveedores miembros de un determinado canal, la incorporación de nuevos miembros y/o la entrada de nuevas formas de distribución.

De hecho, la distribución evoluciona con el tiempo y puede ocurrir que canales idóneos en un momento concreto no se adecúen a los nuevos requerimientos de otro tiempo (Díez de Castro, 2004).

Por tanto, algunos de los indicadores que se han de revisar, pues podrían suponer una modificación de los acuerdos establecidos con el canal por parte de la empresa fabricante, son los siguientes (Bowersox y Bixby, 1992; De Juan, 2004):

- Cambios en los hábitos de compra de los consumidores.
- Cambio en la fase del ciclo de vida de un producto.
- Modificaciones del entorno.
- Cambios en las condiciones competitivas del sector.
- Movimientos en la concentración de las organizaciones (por ejemplo, fusiones, adquisiciones, compras de empresas, etc.).

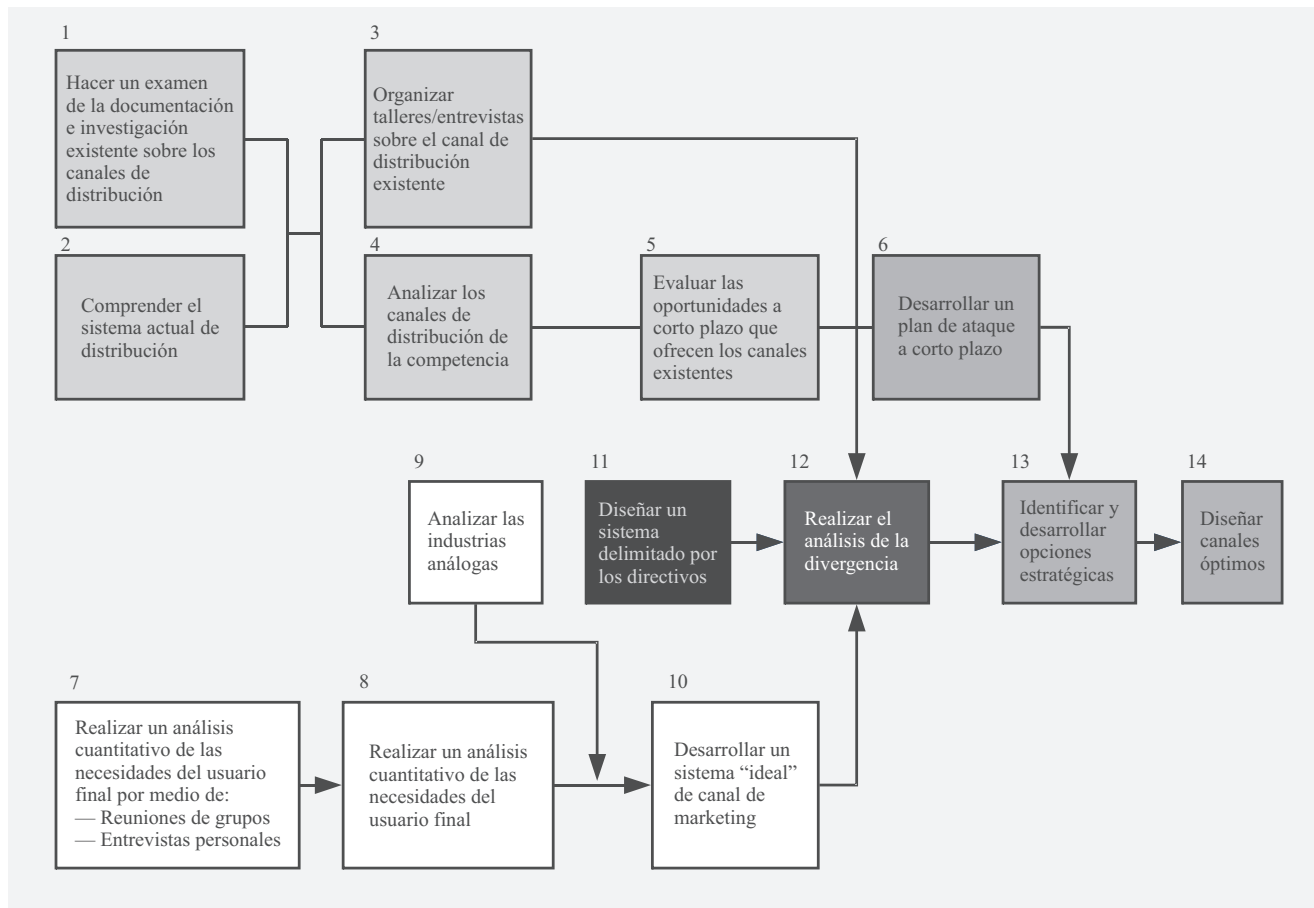
Al respecto, podemos diferenciar diversas posibilidades de modificación de los canales de distribución (De Juan, 2004):

- *Añadir o eliminar miembros del canal.* En la actualidad, gran cantidad de fabricantes eliminan la figura del mayorista, poniéndose en contacto directo con las grandes cadenas minoristas; estas cadenas realizan las mismas funciones que los mayoristas, reduciendo en consecuencia los correspondientes costes de intermediación. Por ejemplo, fabricantes de marcas de reconocido prestigio como Tous, Caramelo, Liberto, etc., además de vender sus productos en sus propias tiendas, se dirigen directamente a otros minoristas (por ejemplo, El Corte Inglés) para distribuir sus productos, evitando con ello el coste que conlleva la inclusión de un eslabón más en la cadena de distribución.
- *Añadir o eliminar canales de marketing concretos.* La aparición de Internet como medio de distribución, ha provocado el uso de este nuevo canal en la estrategia de distribución de muchas empresas. Por ejemplo, Caprabo (www.capraboacasa.com) o Mercadona (www.mercadona.es) han añadido este nuevo canal de distribución, mediante el cual el consumidor realiza sus pedidos a través de Internet y, posteriormente, la empresa hace entrega de la mercancía en el hogar del consumidor.
- *Desarrollar una forma totalmente nueva de vender los bienes en todos los mercados.* Ejemplos al respecto, los casos de ING como entidad innovadora en la banca a través de Internet, o IKEA mediante la instalación del mobiliario por cuenta del cliente.

Normalmente, los intermediarios suelen ser entes independientes del fabricante, cuya vinculación se reduce a simples contratos de compraventa, depósito o comisión. Sin embargo, en algunos casos no existen intermedia-

rios (llevándose a cabo un marketing directo entre el fabricante y el consumidor) o, incluso, éstos son propiedad de la empresa fabricante, lo que supone una integración del canal de distribución materializada en la disposición de sucursales propias para efectuar la comercialización de su mercancía. En unos u otros casos, puede darse una modificación del canal en el momento en que se produzca alguna o varias de las circunstancias señaladas anteriormente. Al margen de esto, cuando un canal de distribución no se ajusta a las necesidades del consumidor ha de ser modificado para adaptarlo al nuevo rumbo marcado por el mercado. En este sentido, Stern *et al.* (1999) proponen un esquema analítico de diseño de sistemas de distribución orientados al cliente (Fig. 5.3).

FIGURA 5.3



Fuente: Stern *et al.* (1999).

En concreto, en la figura 5.3 se observa que el diseño de un canal de distribución se apoya sobre un análisis de la divergencia que tiene lugar entre tres sistemas de distribución: (a) el sistema de distribución existente, (b) el delimitado por los directivos y (c) el sistema de distribución ideal. En nivel general, las empresas deben aminorar las desviaciones entre los niveles de servicio que desea su mercado objetivo, los que actualmente ofrece el canal y los que la dirección organizativa considera que son viables, teniendo en cuenta posibles limitaciones.

El **sistema de distribución existente** (etapas 1-4) presenta como objetivo analizar y comprender los puntos fuertes y débiles de la empresa, en general, y del canal de distribución que utiliza actualmente, en particular.

El análisis del **sistema de distribución ideal** requiere focalizar los servicios conforme a las demandas de los clientes, dejando de lado el sistema existente. De ahí que el nivel de **servicio** dependerá del mercado objetivo hacia el que la empresa dirija sus esfuerzos, lo cual plantea la necesidad y conveniencia de segmentar el mercado en grupos homogéneos con exigencias similares entre los miembros que componen cada segmento (objetivos de las etapas 7 y 8 de la figura 5.3).

El tercer sistema de distribución **delimitado por los directivos** debe asemejarse al sistema ideal pero partiendo de los objetivos y restricciones que la dirección de la empresa establezca. El equipo directivo debe marcar e informar de los objetivos actuales y futuros que ha de alcanzar un determinado canal de distribución. Para ello debe tener en cuenta las restricciones exigidas por la gestión empresarial, así como las amenazas y oportunidades que imponen tanto el mercado como la competencia.

El sistema de distribución existente y el delimitado por los directivos se evalúan respecto al sistema de distribución ideal, que se considera como sinónimo de gestión para la calidad total. Esta comparación da lugar al análisis de la divergencia comentado anteriormente (etapa 12 de la figura 5.3), con tres escenarios posibles:

- 1) *Coincidencia entre los tres sistemas:* en este caso, el diseño del canal de distribución sería el adecuado para dar respuesta a las exigencias de los usuarios finales. En caso de existir alguna divergencia, podríamos tener la confianza de que tal problema no se debe a la estructura del canal, sino al modo en que se gestiona. Por ejemplo, una posible insatisfacción por parte del consumidor proveniente de una extrema propagación de nuevas marcas de medicamentos a precios excesivos, no se debe a un problema causado por la estructura del canal de distribución sino a un problema en su gestión.
- 2) *Coincidencia entre el sistema de distribución existente y el delimitado por los directivos, diferenciándose ambos del sistema ideal:* esta situación muestra que la divergencia se produce por las restricciones y objetivos planteados por los directivos. Esto provoca la necesidad de realizar un análisis más exhaustivo de dichas restricciones y objetivos con la finalidad principal de identificar y desarrollar nuevas opciones estratégicas (etapa 13 de la Figura 5.3).
- 3) *Diferenciación entre los tres sistemas de distribución:* cuando el sistema delimitado por los directivos queda en un lugar intermedio, sería posible incorporar mejoras que, teniendo en cuenta las limitaciones y objetivos planteados por el equipo directivo, den lugar a mejoras en la satisfacción de los clientes finales. Además, cuando el sistema delimitado por los directivos no coincide con el ideal significa que la dirección está supeditando la satisfacción de los consumidores en beneficio de otros objetivos o restricciones. Esto es muy arriesgado, pues la competencia podría crear un canal de distribución alternativo que le otorgaría la posición de liderazgo en detrimento de la compañía.

Finalmente, las etapas 13 y 14 (Fig. 5.3) persiguen identificar opciones estratégicas y diseñar canales óptimos.

Como resultado de todo este proceso de diseño de sistemas de distribución orientados al cliente, se ha de crear un sistema óptimo que deberá tener una orientación al mercado mayor que el existente. Si bien, se debe tener en cuenta que, si dicho sistema no resulta coincidente con el ideal, siempre se ha de asumir el riesgo de que un competidor cree un sistema de distribución que satisfaga las exigencias del cliente de forma más conveniente.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Comercio: Actividad económica de compra-venta entre entidades independientes que contribuye al objetivo de la distribución comercial de acercar el producto al comprador final.

Canal de distribución: Vía por la que se comercializan los productos y servicios. Realizan una serie de funciones necesarias para hacer disponible el bien o servicio deseado por el comprador, a la vez que añaden valor a la mercancía salida de los centros de producción.

Longitud del canal: Número de niveles de intermediación que definen un canal.

Cobertura del mercado: Medida de la amplitud de puntos de venta en un determinado territorio.

Multiplicidad en los canales: Utilización de de dos o más canales de distribución alternativos.

Selección del canal: Elección de la mejor o mejores alternativas para la distribución de los productos de la empresa e implementar esa decisión.

Modificación del canal: Eliminación o abandono de algunos canales, de alguno de los distribuidores o proveedores miembros de un determinado canal, la incorporación de nuevos miembros y/o la entrada de nuevas formas de distribución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, D. J. y BIXBY, M. (1992): *Strategic Marketing. Channel management*. McGraw-Hill, EE.UU.

BRIZ, J. y DE FELIPE, I. (2006): "La cadena alimentaria en España: Retos y perspectivas", *Distribución y Consumo*, Noviembre-Diciembre, págs. 71-85.

BUCKLIN, P. (1973): "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, Vol. 37, N.º 1, págs. 39-47.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*, Thomson-Civitas, Navarra.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. y EL-ANSARY, A. (2005): *Marketing channels*, 7th ed., Prentice-Hall, NJ.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. y EL-ANSARY, A. (2001): *Marketing channels*, 6th ed., Prentice-Hall, NJ.

CRUZ, I.; YAGÜE, M. J.; REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. (1999): "Concentración y competencia en la distribución minorista en España", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, Julio-Agosto, N.º 779, págs. 9-36.

DE JUAN, M. D. (2004): *Comercialización y Retailing. Distribución comercial aplicada*, Pearson/Prentice-Hall, Madrid.

DÍEZ DE CASTRO, E. (2004): *Distribución comercial*, McGraw-Hill, Madrid.

KINSEY, J. (2001): "The new food economy, consumers, farms, pharms and science", *American Journal Agricultural Economy*, Vol. 83, N.º 5, págs. 1113-1130.

KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del milenio*, Prentice-Hall, Madrid.

KOTLER, P.; KELLER, L. y MOLLÁ, A. (2006): *Dirección de Marketing*. 12.ª ed., Pearson/Prentice-Hall, Madrid.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D. y LUMPKIN, J. R. (2002): *Marketing channels: A relationship management approach*, 2nd ed., McGraw-Hill-Irwin, Boston.

STERN, L. y EL-ANSARY, A. I. (1992): *Marketing Channels*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. y COUGHLAN, A. (2001): *Marketing channels*, Prentice-Hall.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*, 5.ª ed., Prentice-Hall, Madrid.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (1997): *Distribución comercial: Estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Civitas, Madrid.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (2006): *Estrategias de distribución comercial: Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*, Thomson, Madrid.



Páginas Web relacionadas

www.aimc.es

www.amigos-delchocolate.com/prensa/dosier

www.amigos-delchocolate.com/prensa/notas

www.capraboacasa.com

www.creditservices.es

www.distribucionyactualidad.es
www.distribucionyconsumo.es
www.elcorteingles.es
www.emprendedores.es
www.estudiogeneraldeinternet.com
www.expansion.com
www.grupolomonaco.com
www.guiadeprensa.com
www.ikea.com
www.mediamarkt.es
www.mercadona.es
www.mercasa.es
www.pinturas-macy.com
www.tiempodehoy.com
www.valor.es



Preguntas de discusión

1. En el texto se alude en determinadas ocasiones al sector textil. En un artículo publicado en la revista de *Emprendedores* (www.emprendedores.es), donde se analiza el caso de Trucco (www.trucco.es) como empresa de éxito dentro del sector, se comenta, en primer lugar, la situación en la que se encuentra dicho sector, caracterizado en la actualidad por presentar una importante problemática debido a los costes que supone su fabricación en nuestro país. De ahí, la necesidad de externalizar ciertos servicios como el suministro de tejidos desde otros países, cuyo coste resulta inferior, pese al gasto de transporte correspondiente. Otro inconveniente añadido es el vertiginoso cambio en los hábitos de consumo, pasando de realizar una compra única y amplia a principios de temporada dentro de un establecimiento habitualmente frecuentado por el consumidor, frente a la actual situación de compra continua de menor cantidad, caracterizándose el consumidor por ser más exigente en las prendas que adquiere y menos fiel a su punto de venta habitual. Según estas premisas, determinad qué modelo de gestión utilizaríais en la gestión de su canal de distribución. Evaluad, a través de un ejemplo, qué elementos pueden provocar la posible modificación del canal de distribución y qué tipo de distribución implementaríais en su caso.
2. En el supuesto de referirnos a una empresa de servicios de transporte aéreo, como podría ser el caso de Iberia (www.iberia.es), ¿por qué opción estratégica creéis que se ha decantado esta empresa a la hora de comercializar sus vuelos —materializados en la venta de billetes—, tanto para viajes nacionales como internacionales? Razonad vuestra respuesta y proponed otros ejemplos similares al planteado.
3. Analizad, mediante un ejemplo relacionado con el sector que prefiera, las etapas o fases que tendría que seguir para diseñar su propio canal de distribución, especificando en cada fase cada uno de los elementos a tener en cuenta para crear un canal eficaz y adecuado en función de los objetivos planteados.



Casos y Prácticas para Empresas

La empresa Valor comienza su andadura en el mercado español a finales del siglo XIX, momento en el que el artesano de Villajoyosa Valeriano López Lloret decide crear una empresa de corte familiar dedicada a la fabricación de chocolate. Aunque en sus inicios las tareas realizadas se concentraban en la fabricación de tabletas de chocolate (principalmente onzas y libras) y chocolate a la taza en los hogares de las familias próximas que realizaban los pedidos, la elevada demanda llevó a la fabricación de chocolate en el domicilio familiar en un primer momento, así como en una ermita cercana posteriormente.

Años más tarde, en la segunda década del siglo XX, y en función de la elevada demanda existente, comienzan a surgir las primeras innovaciones en los procesos de fabricación y distribución del chocolate. Desde el punto de vista de la fabricación, se sustituyen los utillajes más rústicos por otros más modernos. En lo que respecta a la comercialización, empieza a distribuirse el producto en otras localidades próximas, lo que hace inviable la tradicional venta “puerta a puerta”. Es así como la empresa trata de adaptarse a los cambios que van surgiendo con el devenir de los tiempos.

Una década más tarde, la empresa Valor, consciente de la importancia de las labores de distribución no sólo en el volumen de ventas, sino también en el posicionamiento e imagen de la empresa, decide recurrir a intermediarios para canalizar sus productos en los mercados. Este hecho contribuyó al auge y expansión de Valor que, sin embargo, se vería poco después frenado por la Guerra Civil española. La situación de autarquía económica e intervencionismo estatal posterior tampoco favoreció el desarrollo de la empresa. No obstante, cuando la crisis económica comienza a desaparecer, Valor prosigue con la expansión de su mercado, utilizando representantes en gran parte de pueblos de provincias limítrofes, como Albacete y Murcia.

En el año 1976, en vista del elevado crecimiento comercial y el incremento de las ventas que estaba experimentando, Valor decide acometer una serie de decisiones para ampliar el equipo directivo y estable-

cer una red de representantes en todas las provincias españolas con objeto de adaptarse a los cambios que estaban teniendo lugar en el sector de la distribución alimentaria en España, especialmente caracterizados por la entrada de cadenas europeas e hipermercados. Todo esto desemboca en la utilización de otros canales para distribuir sus productos por parte de la empresa.

La primera chocolatería Valor fue creada en España en 1984. En ella se daban a conocer gran variedad de chocolates. Esta chocolatería constituyó el origen de la primera franquicia que se crearía en el año 1993. En la actualidad Valor cuenta con alrededor de 30 establecimientos repartidos por toda la geografía, algunos de ellos franquiciados. Su estrategia de expansión pasaba por incorporar Valencia, Barcelona, Madrid, Vigo o Alicante en sus planes de crecimiento, así preveía un crecimiento de aproximadamente dos establecimientos por año. La franquicia Valor ofrece un amplio surtido de chocolates (tartas, helados,...) que se clasifican en desayunos, especialidades y chocolates para llevar.

En 1990 se inicia la comercialización de bombones y la exportación a algunos países de Sudamérica y Asia. El aumento de la demanda de bombones conlleva, entre otras cuestiones, una renovación de las instalaciones del tratamiento de cacao —tratando de conservar en la medida de lo posible los procesos de fabricación artesanal—, la ampliación del envase y del embalaje del producto terminado, así como la renovación de las oficinas.

En el siglo XXI Valor se caracteriza por renovar sus campañas de comunicación, apostando por conceptos innovadores tales como “el placer”. Asimismo, se moderniza el logotipo y las envueltas, reflejándose este cambio en los *spots* televisivos, a través de los cuales se desea acceder al segmento de compradores más adultos. Otro aspecto a destacar es la incorporación del chocolate sin azúcar en su línea de tabletas de chocolate, con el fin de satisfacer las necesidades de aquellos segmentos de consumidores que, o bien no pueden tomar azúcar, o simplemente desean cuidarse.

En 2005, Valor España incrementa su porcentaje de participación en el mercado español de tabletas de chocolate alcanzando el 15%, y consiguiendo posicionarse como el líder absoluto en los segmentos de chocolate con almendras, negro, a la taza y sin azúcar. También hemos de señalar la puesta en marcha de una filial comercial Valor USA, la cual distribuye el producto en los mercados de Centroamérica y Norteamérica.

Además, a finales de 2006, Valor lanza una nueva línea de bombones, Bombones de Autor, en los que distingue, además de dos variedades (Trufas al Licor y Surtido de Bombones), un chocolate a la taza listo para tomar. Para dar a conocer este último producto, utilizará acciones de *sampling* en los establecimientos comerciales.

Así pues, los chocolates Valor se caracterizan por ser de alta gama y un mayor tamaño de sus tabletas en comparación con sus competidores (como por ejemplo: Nestlé, Delaviuda, etc.). Hoy en día Valor lidera tres grandes mercados: las tabletas de chocolates, el chocolate a la taza y los bombones. Y todo esto, gracias a su capacidad para adaptarse a los tiempos buscando siempre una identidad única y diferente, sin perder sus raíces de empresa artesana, familiar y de

calidad. Y se distribuye en distintos tipos de establecimientos comerciales, como hipermercados, supermercados, pastelerías y franquicias.

Chocolates Valor se ha convertido en la primera compañía chocolatera española que ofrece una amplia gama de productos tanto en España como a nivel internacional, consolidando su presencia en más de 30 países. Además, casi el 50% de las exportaciones se destinan a Estados Unidos, Reino Unido y Japón. En la exportación de sus productos utiliza canales como Gourmet (empresa especializada en el servicio de la alimentación, creada en 1999) y *Duty Free*.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los factores que motivan la decisión de recurrir a distribuidores externos por parte de la empresa Valor? ¿Cambian estos canales a lo largo del tiempo? ¿Qué circunstancias propician estos cambios?
2. Comentad cuáles son las etapas que atraviesa Valor en el diseño del canal, así como qué objetivos persigue en su estrategia comercial.
3. ¿Qué tipo de decisiones creéis que toma Valor para el diseño del canal?