

# 3

# Capítulo

## Tipología básica de canales de distribución: organizacionales y de consumo

**Juan C. Gázquez Abad**  
**UNIVERSIDAD DE ALMERÍA**

**Francisco J. Martínez-López**  
**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**José Luis Llacuna Mestres**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA**

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Describir la variedad básica de canales de distribución y sus estructuras típicas en función de la naturaleza del objeto del intercambio y los mercados atendidos.
- 2** Comprender la visión de los canales organizacionales, como enfoque ampliado de los canales industriales.
- 3** Analizar la variedad de canales de distribución de productos de consumo.
- 4** Entender las características especiales de los servicios, con respecto a los productos de consumo tangibles, así como las particularidades de distribución que requieren.

## Nespresso

*Nestlé Nespresso SA es una de las unidades operativas de negocio con mayor crecimiento del Grupo Nestlé, empresa líder mundial en alimentación, nutrición y salud.*

*Aunque se beneficia de la experiencia de Nestlé, Nestlé Nespresso es una unidad estratégica de negocio independiente, con total responsabilidad sobre su investigación y desarrollo, el aprovisionamiento de sus propias materias primas así como de la producción y del marketing de sus productos de café premium.*

*Nestlé Nespresso S.A. ha sido el pionero en el mercado de café en porciones, proporcionando café de la más alta calidad que puede ser disfrutado tanto en el confort de los hogares de los propios consumidores como en lugares fuera del hogar, como restaurantes, hoteles y cafeterías; caterings para eventos premium; tiendas de lujo y departamentos de atención al cliente; viajes en primera clase; y oficinas.*

*Nespresso se divide en dos canales, en función de las diferentes necesidades de los consumidores y las dos proporcionan Grandes Cafés de la más alta calidad, y máquinas de café que integran a la perfección diseño y tecnología punta.*

**Home division.** *El canal In-Home supone un 85% de las ventas, y se centra en las necesidades de café y máquinas de los clientes, o Socios del Club, que quieren disfrutar del mejor café en el confort de sus hogares. Nespresso proporciona lo último en comodidad, permitiendo a los Socios del Club hacer pedidos de cápsulas de café y máquinas a través de Internet o vía teléfono.*

**Out-of-Home division.** *En segundo lugar, existe el canal Out-of-Home, o Nespresso Business Coffee Solutions, que supone el 15% de las ventas y proporciona soluciones adaptadas a los clientes en cinco negocios primarios. Estos incluyen: restaurantes, hoteles y cafés de alto nivel; caterings de eventos premium; atención al cliente y otros establecimientos de lujo; viajes en primera clase; y oficinas.*

*Fuente: <http://www.nespresso.com>*

## CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

La organización y selección del canal de comercialización es uno de los principales aspectos que van a condicionar la política de distribución empresarial. En este sentido, existe una gran variedad de canales de distribución que van a permitir que la oferta alcance su mercado objetivo bajo diferentes condiciones. Esta tipología se encuentra íntimamente relacionada con el mercado al que se dirigen los bienes y servicios comercializados, si bien existen otros aspectos igualmente importantes a considerar. Entre éstos, destacan el nivel de recursos, el estilo directivo, la estructura de distribución que utilizan las empresas competidoras o las características del consumidor, entre otras.

A partir de las características de la demanda a la que la organización dirige su oferta, podemos hablar de dos grandes tipos de canales de distribución: 1) canales de distribución organizacionales, y 2) canales de distribución de consumo. Si, además, consideramos la intangibilidad de la oferta de la organización, podemos diferenciar un tercer tipo de canal de distribución, los canales de distribución de servicios, que poseen unas características propias derivadas de la propia idiosincrasia de los servicios, y que pueden ir dirigidos tanto a mercados organizacionales como a mercados de consumo. Las características de cada uno de estos canales difieren en términos de su longitud, de las relaciones entre los intermediarios, etc., si bien es cierto que, en diversos aspectos, muchas de las decisiones a tomar son comunes. Así, y tal y como indica Santesmases (2007), en los productos de consumo es más habitual la utilización de canales indirectos en los que existen diferentes intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Sin embargo, en el sector organizacional/industrial y en el de los servicios, la utilización de canales directos es muy habitual. En el primer caso, son aspectos como la concentración de la demanda y el reducido número de compradores los que permiten, en muchos casos, la relación directa. En el caso de los servicios, la propia naturaleza de los mismos (intangibilidad, relación personal, carácter perecedero, etc.), no permite, en un gran número de ocasiones, otra forma de distribución.

En este capítulo, vamos a analizar las características de los distintos canales de distribución existentes, basándonos, para ello, en la tipología establecida con anterioridad. Con este propósito, dedicamos un apartado a analizar cada uno de estos canales, centrándonos en los aspectos básicos que determinan su utilización, sus características y su estructura. En particular, analizaremos la interdependencia que existe entre los canales organizacionales y los de consumo, consecuencia, entre otros aspectos, de la relación entre la demanda organizacional y la demanda final en cada caso. Igualmente, y en el marco de los canales de distribución de servicios, haremos referencia a sectores específicos como el sector turístico o el sector financiero, que presentan características diferenciales que merecen ser analizadas.

En función de las características de los mercados a los que la organización dirige su oferta, podemos distinguir entre canales de distribución organizacionales (cuando la demanda tiene por objeto cubrir las necesidades de cualquier tipo de organización, que utiliza los bienes para el desarrollo posterior de su actividad) y canales de distribución de consumo (cuando la demanda está constituida por las unidades finales de consumo, que utilizan los bienes para su uso particular). Además, podemos hablar de canales de distribución de servicios, que son aquellos que utilizan las organizaciones para llevar su oferta (intangible) al mercado, pudiendo dirigirse tanto a mercados organizacionales como a mercados de consumo.

Los contenidos de este capítulo se estructuran en tres grandes bloques, correspondientes a cada uno de los tipos de canal mencionados.

### 3.1. Canales de distribución organizacionales

Una organización es una entidad —con ánimo o sin ánimo de lucro— que adquiere bienes y servicios por alguno o varios de los motivos o fines siguientes (Lilien y Kotler, 1983):

1. Para *incorporarlos al proceso de producción o elaboración* de los propios bienes y servicios que ella ofrece al mercado.
2. Para *consumirlos* o utilizarlos en el desarrollo de sus operaciones.
3. Para *revenderlos*.

En cualquiera de los casos, las organizaciones no realizan compras finales, sino que intermedian entre los proveedores a los que adquiere bienes y servicios y el mercado al que vende o sirve. Son mercados que pueden diferenciarse fácilmente de los mercados de consumo final, desde el momento en que reconocemos que los agentes que intervienen en la actividad comercial son diferentes, al igual que sus objetivos (Cambra y Polo, 2006). El mercado al que vende o sirve una organización puede ser un mercado final (compuesto por consumidores finales), o bien otro mercado intermedio de organizaciones.

El mercado organizacional<sup>1</sup> está formado, por tanto, por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para la fabricación de otros productos o la prestación de otros servicios que venden, alquilan o suministran a terceros (Sanzo y Vázquez, 2000). Los consumidores organizacionales, también conocidos como intermediarios, no buscan satisfacer sus necesidades individuales sino que, más bien, adquieren los productos para intentar alcanzar los objetivos de la organización a la que pertenecen (Kotler y Armstrong, 2003). Una empresa que comercialice el mismo producto tanto en un mercado industrial como en uno de consumo, deberá adaptar sus estrategias a las particularidades de cada uno de ellos (Eckles, 1990). Entre los principales sectores que forman el mercado organizacional podemos citar la agricultura, la minería, la construcción, el transporte y la comunicación, los servicios públicos, la banca o las finanzas (Fig. 3.1).

Sin lugar a dudas, son las particularidades distintivas de las organizaciones las que condicionan, en gran parte, las características y la estructura de los canales de distribución utilizados por atenderlas. A este respecto, los mercados organizacionales comparten diversas características que claramente difieren con los mercados de consumidores (Kotler *et al.*, 2006:220):

<sup>1</sup> También se suele utilizar como término sinónimo el de mercado industrial o empresarial, si bien estas denominaciones son más restrictiva por asociarse con el ámbito de las organizaciones con ánimo de lucro.

**FIGURA 3.1**  
**Clasificación de los mercados organizacionales**

1. EMPRESAS Y COOPERATIVAS AGRÍCOLAS, GANADERAS Y PESQUERAS
2. INDUSTRIAS
  - a. Extractivas
  - b. Producción de energía
  - c. Manufactureras
  - d. Construcción
3. REVENDADORES
  - a. Mayoristas
  - b. Minoristas
4. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
  - a. Central
  - b. Autonómica
  - c. Local
5. EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES DE SERVICIO
  - a. Con fines de lucro (entidades financieras, compañías de seguros, ...)
  - b. Sin fines de lucro (hospitales, centros de enseñanza, ...)

Fuente: Sanzo y Vázquez (2000: pág. 1).

- **Existe un número menor de compradores que poseen un mayor tamaño.** El mercado de la empresa Boeing está formado por las diferentes líneas aéreas que pueden adquirir sus aparatos para la prestación del servicio posterior a los viajeros.
- **Las relaciones que se establecen entre clientes y proveedores son mucho más estrechas.** Dado el reducido número de clientes y la mayor importancia de los mismos, los proveedores suelen personalizar sus ofertas en función de las necesidades de los compradores, hasta el punto de que, en muchas ocasiones, las empresas suelen seleccionar proveedores que a su vez compren sus productos.
- **Compradores profesionales.** Las adquisiciones de las empresas suelen estar gestionadas por agentes de compra profesionales que deben ceñirse a las políticas, límites y necesidades de compra de las empresas.
- **Múltiples influencias de compra.** Es mayor el número de personas que influyen en las decisiones de compra empresariales que en los mercados de consumo. Esto obliga a que la red de ventas del fabricante debe de estar convenientemente formada y capacitada para resolver todos los aspectos que planteen los clientes. Webster y Wind (1972) utilizan el término *centro de compras* para denominar a la unidad de toma de decisiones de compra de una organización. El *centro de compras* está compuesto por “todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de decisión de compra, que comparten los objetivos comunes y los riesgos inherentes a sus decisiones”. Los miembros de dicho centro pueden desempeñar alguna de las siguientes siete funciones en el proceso de decisión de compra: i) iniciadores; ii) usuarios; iii) influyentes; iv) decisores; v) aprobadores; vi) compradores, y vii) guardabarreras (*gatekeepers*). Con objeto de lograr sus objetivos, los profesionales del marketing que trabajan en los mercados organizacionales deben conocer aspectos tales como qué miembro del centro de compras tiene una mayor influencia en cada decisión, el nivel de influencia o los criterios de evaluación que utiliza el centro de compras.

## LECTURA 1



La empresa Symantec Corporation, dedicada a proveer servicios de seguridad en Internet, ha dejado de ser una empresa de software para consumidores (bajo el nombre de Norton), para convertirse en un proveedor de soluciones de seguridad para empresas de servicios financieros, sanidad, servicios públicos, así como para el Ministerio de Defensa de Estados Unidos. Para llegar a estos nuevos mercados, Symantec lanzó su programa Executive Sponsorship Program en 2003. A los 13 ejecutivos que participaron en el programa se les asignó una serie de directores o ejecutivos de nivel C de los 19 clientes principales en sectores como la banca, las telecomunicaciones y las manufacturas. El objetivo del programa era fomentar la comprensión de las necesidades de los clientes y sus preocupaciones. Hasta la fecha, el programa ha contribuido a que los clientes de Symantec le consideren un colaborador de gran valor y a que los ejecutivos de la empresa sepan cómo ofertar y desarrollar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.



*Fuente: Kotler et al. (2006:226).*

- **Demanda derivada.** La demanda de bienes organizacionales se deriva, en última instancia, de la demanda de los mercados de consumo. Esto provoca que, a pesar de no dirigirse de forma directa al mercado de consumidores finales, las organizaciones deban de estar muy pendientes de las tendencias y las pautas existentes en estos mercados.
- **Demanda inelástica.** El nivel de influencia del precio en este tipo de mercado es mucho menor que en los mercados de consumidores finales. A corto plazo, en particular, la demanda es especialmente inelástica ya que los fabricantes no pueden realizar cambios bruscos en los métodos de producción.
- **Demanda fluctuante.** Un ligero aumento en la demanda de los consumidores finales puede generar un porcentaje mucho mayor de aumento en la demanda de fábricas y maquinaria necesarias para producir la oferta necesaria para el primer mercado.
- **Compradores concentrados geográficamente.** Lo que permite reducir costes.
- **Compra directa.** La existencia de intermediarios no suele ser habitual en los mercados organizacionales, especialmente en el caso de bienes técnicamente complejos o caros.

Tal y como podemos observar en la figura 3.1, existe una gran heterogeneidad de organizaciones que utilizan, a su vez, muy diferentes canales de comercialización. En este sentido, dentro de los canales organizacionales son, sin lugar a dudas, los canales industriales aquellos a los que mayor importancia y atención se les ha otorgado en la literatura de marketing. Sin embargo, y como consecuencia de la extensión, a partir de la propuesta pionera de Kotler y Levy (1969), de la aplicación del marketing a todo tipo de organizaciones, tengan o no fines lucrativos, ha comenzado a tomar importancia el análisis, en general, de las políticas comerciales de estas organizaciones y, en particular, de las características de los canales de comercialización utilizados por dichas organizaciones. Por esta razón, en este apartado vamos a extender el concepto de canal organizacional más allá del propio canal industrial, con objeto de analizar no solamente las características de los canales industriales (asociados a los mercados organizacionales con ánimo de lucro), sino también los canales desarrollados en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, recurriendo, para ello, a diversos sectores (p.e., entidades públicas, hospitales y organizaciones no gubernamentales).

### 3.1.1. Canales de distribución industriales

Los productos industriales suelen caracterizarse por disponer de un número de puntos de venta reducido si lo comparamos, por ejemplo, con los puntos de venta que suelen existir para los productos de consumo. Así, el

número de establecimientos en los que es posible encontrar productos alimenticios, ropa, artículos de deporte, libros, decoración, etc. es mucho mayor que el que existe para el caso de productos dirigidos a los mercados industriales. Las razones más importantes que determinan este hecho son algunas de las ya señaladas en el punto anterior, entre las que podemos destacar las siguientes (Webster, 1991):

1. Existen *pocos clientes industriales*, con la excepción de sectores como los productos de oficina, por lo que simplemente no existe la necesidad de contar con una red de distribución extensiva.
2. Los *canales directos* fabricante-cliente son mucho más comunes que en el mercado de productos de consumo.
3. La distribución de productos industriales requiere la existencia de un elevado *nivel de conocimiento técnico*, lo que obliga a una elevada inversión en los canales que motiva la selección de los mismos.

Estos factores no condicionan, únicamente, el número de distribuidores necesarios para cubrir el mercado industrial, sino que también condiciona, y mucho, la relación que va a existir entre el fabricante y la organización. Por ello, las organizaciones tendrán una relación mucho más estrecha con sus proveedores que la que se puede encontrar en los mercados de consumo. El objetivo final es, sin lugar a dudas, la creación de “redes de marketing” o “redes de generación de valor”, que permitan tanto a la organización como a los propios proveedores, mejorar su rendimiento y competir en mejores condiciones en los mercados-objetivo (Kotler *et al.*, 2004a). Este aspecto provoca que, igualmente, el fabricante-proveedor dependa en mayor medida de cada uno de los miembros del canal y que tenga que ofrecer apoyo constante a todos los miembros del mismo.

## LECTURA 2



Coca Cola y Wendy's (una de las empresas de comida rápida líderes en EE.UU.) tienen un acuerdo desde hace más de 10 años que convierte a Coca Cola en el proveedor exclusivo de refrescos de esta cadena. Sin embargo, y en el desarrollo de una auténtica “red de valor”, Coca Cola proporciona a Wendy's mucho más que refrescos, al comprometerse a ofrecerle un poderoso apoyo de marketing. Así, Wendy's:



- Recibe los servicios de un equipo de más de 50 empleados de Coca Cola, centrados, únicamente, en la relación de su empresa con la cadena de hamburguesas.
- Se beneficia del presupuesto de Coca Cola destinado a campañas de marketing conjuntas.
- Se beneficia de los estudios sobre consumidores que Coca Cola proporciona a sus colaboradores (e.g., el análisis de la información aparecida en los medios de comunicación, acceso a sus investigaciones sobre los hábitos de los consumidores que comen fuera de su casa, el análisis de la demografía de EE.UU. basada en variables geográficas (códigos postales), estudio del diseño de los menús que aparecen en sus carteles para comprender mejor qué apariencia, qué tipos y tamaños de letra, y qué colores e imágenes inducen a los consumidores a pedir más comida y más bebida, etc.

*Fuente:* Adaptado de Kotler *et al.* (2004a).

La estructura del canal de distribución queda definida a partir de tres aspectos (Rosenbloom, 1995): 1) el número de niveles del canal; 2) el número de intermediarios en cada nivel, y 3) los tipos de intermediarios en cada nivel.

En relación a la primera, cabe indicar que el número de alternativas que habitualmente se utilizan en los mercados industriales se limita a no más de 2 ó 3. En concreto, lo habitual suele ser la utilización de alguna de las siguientes opciones (Larsson, 2005:12):

- Canal directo (sin intermediarios).
- Canal indirecto (con 1 intermediario).
- Canal indirecto (con 2 intermediarios).

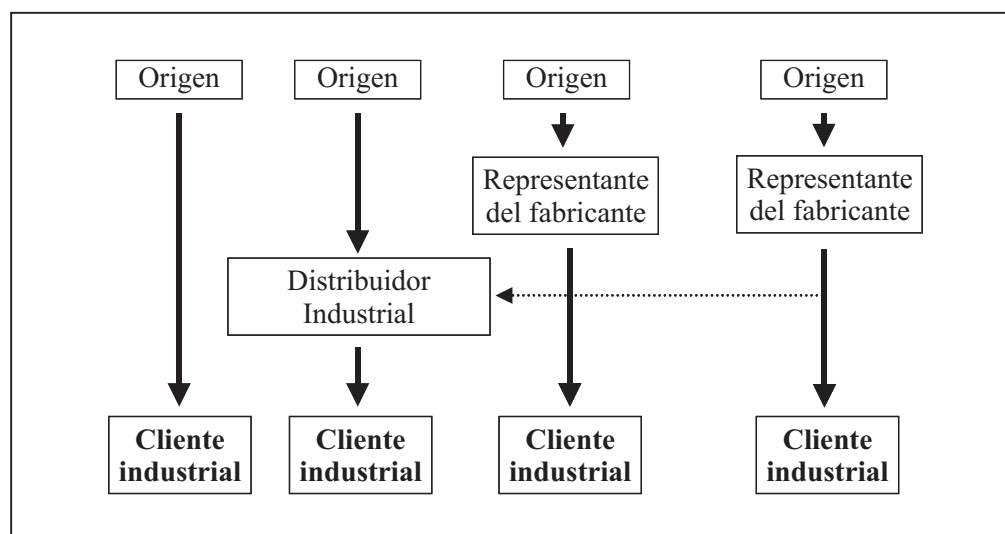
La utilización de una u otra estructura dependerá, en gran medida, de factores como la tradición de utilización de cada sector, la naturaleza y el tamaño del mercado, la disponibilidad de intermediarios técnicamente cualificados, etc. En ciertas industrias, la dimensión del canal de distribución es la misma para todos los fabricantes y se mantiene, relativamente fija, durante un largo período de tiempo; por el contrario, en otros sectores es más flexible y suele cambiar con una mayor frecuencia (Rosenbloom, 1995).

Respecto al número de intermediarios en cada nivel, se trata de una decisión que va a estar muy influida por la estrategia de posicionamiento de la organización (Rosenbloom, 1995). Son tres las estrategias que se suelen utilizar para decidir la cobertura geográfica del mercado (Doyle, 1998; Kotler y Armstrong, 2003):

- *Distribución intensiva.* Propia de productos de bajo precio y de compra por conveniencia.
- *Distribución exclusiva.* Propia de productos de lujo, con un precio elevado y en los que el componente de la imagen de marca es fundamental. Se trata de la estrategia en la que el fabricante va a encontrar mayor cooperación y compromiso de sus clientes.
- *Distribución selectiva.* Muy empleada por aquellos fabricantes de productos de especialidad, y que desean tener un nivel suficiente de cobertura del mercado, pero sin dejar de contar con clientes motivados. En este sentido, la elección de los miembros del canal o “socios” debe de ser muy cuidadosa.

La tercera y última dimensión de la estructura del canal de distribución hace referencia al tipo de intermediarios existentes en cada nivel (siempre que se utilicen, efectivamente, dichos intermediarios). Las empresas pueden seleccionar de una gran variedad de intermediarios para alcanzar su mercado. La Figura 3.2 ilustra los principales tipos de intermediarios habitualmente empleados en el sector industrial.

**FIGURA 3.2**  
**Principales tipos de canales de distribución industriales**



Fuente: Kotler et al. (2006: 501).



Así, en muchos casos, los fabricantes de bienes industriales utilizan su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes industriales. Este es el caso de los grandes equipos o grandes máquinas-herramienta.

### LECTURA 3



La empresa Boeing trata directamente con el cliente industrial, a través de su departamento de ventas. Incluso, Boeing cuenta con una división de ventas especial para determinados negocios de venta con, en la mayor parte de los casos, Ministerios y Administraciones Públicas. Así, por ejemplo, la empresa firmó el 15 de febrero de 2007 un acuerdo comercial directo con la Defence Materiel Organization del Ministerio de Defensa Holandés, para la venta de seis helicópteros Chinook CH-47F (NL) de nueva construcción. El acuerdo marca la primera venta internacional del CH-47F y contempla el desarrollo no recurrente, producción y apoyo post-entrega. Esta versión, exclusiva para Holanda, del CH-47F del ejército estadounidense, incluirá un sistema de gestión y control de aviónica de Honeywell (ACMS) de nueva generación para la cabina de mando, capacidad infrarrojo de visión delantera integrada y otros dispositivos multi-misión recientemente desarrollados. A través de este acuerdo, las entregas de las aeronaves se realizarán entre julio de 2009 y enero de 2010. Además de la nueva cabina de mando ACMS, la aeronave estará dotada de dispositivos de nueva generación que mejoran la conciencia de situación y de supervivencia, equipos para operaciones especiales y una estructura modernizada. La flota de Chinook de la RNLAf presta servicio con el Escuadrón 298 en la Base de las Fuerzas Aéreas en Soesterberg y apoya las operaciones de la Brigada Aérea Móvil Holandesa, la OTAN y las Naciones Unidas. Boeing Integrated Defense Systems, una de las organizaciones de programas de defensa y espaciales más grandes del mundo, es una unidad de negocio de The Boeing Company. Con sede en St. Louis, Boeing Integrated Defense Systems tiene una cifra de negocio de 32.400 millones de dólares (24.600 millones de euros).



Fuente: [www.boeing.es](http://www.boeing.es)

Algunos productos, tales como las pinturas y las pequeñas herramientas, son comercializados utilizando un distribuidor entre el productor y el cliente industrial, tal y como podemos observar en la figura 3.2.

### LECTURA 4



*Industrias Titán* (que cuenta, entre su cartera de productos con la marca de pinturas Titanlux) cuenta con una red de 15 distribuidores repartidos por todo el territorio nacional. Con esta red de distribución, Titan logra abastecer a toda su clientela, compuesta, en su mayor parte, por distribuidores-mayoristas de productos químicos/pinturas, así como, en algunos casos, por minoristas a los que distribuye de forma directa sus productos.



Fuente: [www.titan.com](http://www.titan.com)

## LECTURA 5

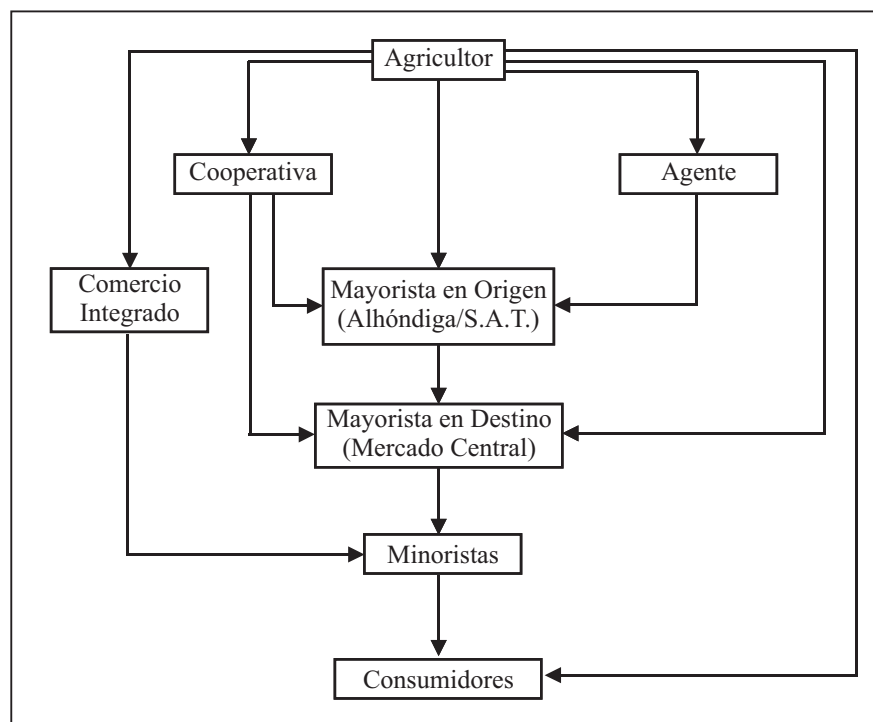
La distribución de cerámica y materiales de construcción en nuestro país, es otro ejemplo de utilización frecuente de un intermediario en el proceso de comercialización. Así, en un reciente estudio de Mollá, Berenguer, Gil, Ruiz y Vallet (2007), se confirma como el 59,83% de las empresas fabricantes del sector utilizan a los promotores/construtores o al instalador/profesional para vender sus productos, mientras que el 35,84% restante se dirige al cliente final de forma directa. No obstante, en muchas situaciones, en este sector se produce la aparición de 2 o más niveles de distribución, tal y como pone de manifiesto el hecho de que casi un 30% de distribuidores de cerámica y productos de la construcción adquieren sus productos a un mayorista o central de compras, si bien es cierto que la gran mayoría de distribuidores (más de un 70%) realizan sus compras directamente al fabricante, lo que determina la existencia de un único intermediario en el canal.

Para determinados productos (por ejemplo, los productos hortofrutícolas prácticamente en su totalidad), se utiliza con frecuencia un agente, que actúa como intermediario entre los productores y los clientes industriales. Este agente tiene la misión de reunir las ofertas de los pequeños productores y ponerlos en contacto con los clientes industriales. Incluso, cuando estos productos se exportan a terceros países, es habitual que aparezcan dos agentes, uno en origen (en el lugar de producción) y otro en destino (en el lugar de consumo). Incluso, y tal y como sucede, por ejemplo, con la distribución de frutas y hortalizas, es habitual la existencia de más figuras intermedias entre el origen del producto (el agricultor) y el punto final de consumo, de modo que los canales de comercialización agroalimentarios en general, y hortofrutícolas en particular, alcanzan una longitud, en muchas ocasiones, perjudicial para la distribución final de los productos. Hay que tener en cuenta que en el ámbito agroalimentario la distribución juega dos papeles fundamentales (Rivera, 1989): 1) el agrupamiento de una oferta que está muy atomizada en pequeñas explotaciones agrarias, y 2) el acercamiento a los puntos de consumo, muy distantes, en la mayor parte de los casos, de las explotaciones agrarias.

Como podemos observar en la figura 3.3, el tipo de intermediarios más frecuente en este tipo de sector son, además del agente, las cooperativas y los mayoristas en origen (fundamentalmente, alhóndigas y Sociedades Agrarias de Transformación). La utilización de un canal u otro dependerá, fundamentalmente, del volumen de producto, del tipo de destinatario final (p.e., un mercado de abastos o un restaurante), y de la ubicación del mercado (nacional, local, extranjero, etc.). De forma muy breve, las principales características de cada uno de los tipos de intermediarios que existen en este sector industrial son las siguientes (Rivera, 1995):

- *Alhóndigas*: Centros de contratación privada en origen, donde se produce la concurrencia de oferta de los productos agrícolas llevado a cabo por los agricultores y la demanda solicitada, generalmente, por corredores o comisionistas, realizándose la venta por el sistema de subasta a la baja. Una de las ventajas de la alhóndiga se deriva del conocimiento inmediato del precio por parte del agricultor (precio pagado en la subasta), y, por tanto, su inmediata liquidación.
- *Cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación*: Se trata de organizaciones en las que existen una serie de productores asociados que canalizan su producción a través de dicha organización, y que tiene forma de cooperativa o societaria. Su principal limitación es que en muchas ocasiones no pueden abastecer su demanda con la producción de sus asociados, por lo que tienen que adquirir la mercancía de las propias alhóndigas. Además, hasta que no se vende la mercancía, no se factura y no se paga a los “socios” por la producción aportada.

**FIGURA 3.3**  
**Canales de distribución en los productos hortofrutícolas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Mollá y Sánchez (2000).

## LECTURA 6

En algo más de treinta años, Almería ha pasado de ser el desierto de Europa a situarse a la cabeza de la agricultura española, lo que le ha permitido que en el año 2002 la Renta Familiar Bruta en poder de compra fuese del 98,97%, a sólo algo más de un punto de la media nacional, siendo con diferencia la provincia andaluza más próxima a dicha media. Así, el sector hortofrutícola representa el 86,5% del valor total de sus exportaciones y el 57% del valor total de la exportación hortofrutícola de Andalucía, ocupando el tercer lugar en el ranking total de exportaciones andaluzas por detrás de Cádiz y Sevilla. La contribución al total de las exportaciones a nivel nacional del sector horticola es del 34,4%, y del 17,26% si se considera frutas y hortalizas de forma conjunta (Rivera, 2004).

Sin lugar a dudas, uno de los problemas del sector en relación a su competitividad exterior es la elevada longitud del canal de comercialización que habitualmente utiliza para hacer llegar las mercancías a los mercados exteriores (figura 3.3). Hay que tener en cuenta que, casi un 53% de la producción almeriense tiene como destino el mercado exterior (Rivera, 2004). Así, la excesiva longitud que, en muchos casos, han de recorrer los productos hortofrutícolas almerienses desde que salen del invernadero hasta que llegan a la “mesa” del consumidor, provoca que: 1) el producto no llegue en ocasiones con el nivel de frescura que requiere (y que es uno de los elementos diferenciales de muchas de las hortalizas almerienses); 2) el precio final se encarezca dado el elevado número de niveles de distribución, haciéndole perder competitividad en los mercados exteriores, frente a otros orígenes que han comenzado a aparecer y que son más competitivos en precio, 3) el productor pierda totalmente el control acerca de las condiciones en las que llega su producto a los mercados finales.

(continúa)

(continuación)

La producción hortofrutícola almeriense históricamente está encabezada por el tomate con 817.000 toneladas (año 2003), seguido del pimiento (516.000 Tms.) y el pepino (333.000 Tms.).



Sin lugar a dudas, una de las cooperativas más importantes dentro del sector de la distribución comercial hortofrutícola almeriense es la *Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI)*, que se ha convertido en el referente de la producción de tomate de Almería, al desarrollar el tomate Raf, tomate de sabor y textura especial que ha logrado posicionarse en el mercado como el “Tomate Pata Negra”. Un dato ilustrativo de la importancia de esta Cooperativa en

la comercialización del tomate en la provincia de Almería son las 210.911 Tms. de tomate que produce esta cooperativa, significando un porcentaje importante del total de la provincia de Almería.

Ante los problemas que la excesiva longitud del canal de distribución está provocando, CASI ha comenzado a utilizar la distribución directa a través de la red, de modo que cualquier individuo en cualquier lugar del mundo puede acceder al producto y en poco tiempo lo tendrá a su disponibilidad. La página [www.rafdecasi.com](http://www.rafdecasi.com) es la plataforma a través de la cual la empresa está comenzado la distribución de su producto, con objeto de reducir el período de tiempo en el que llega el producto al consumidor final.



### 3.1.2. Otros canales de distribución organizacionales

Si bien es cierto que, probablemente como consecuencia del volumen económico y de la importancia de muchos de los sectores industriales, los canales de distribución industriales han sido los más analizados, creemos importante igualmente, hacer referencia a los canales de distribución que utilizan otro tipo de organizaciones, fundamentalmente, sin ánimo de lucro.

El análisis de todo el conjunto de actividades de intercambio de las organizaciones sin ánimo de lucro se enmarca dentro del denominado marketing no empresarial. En este apartado, vamos a hacer mención de forma explícita a las características del proceso de intercambio de las organizaciones sin ánimo de lucro y que van a condicionar, al igual que en el caso de los canales industriales, la utilización de canales de comercialización con características específicas.

Uno de los aspectos más característicos de este tipo de organizaciones es que se dirigen a 2 tipos de público objetivo: 1) por una parte, aquellas entidades de las que deben atraer financiación, y 2) por otra parte, los individuos que van a recibir las actividades que son propias de cada una de estas organizaciones. Esto provoca que la actividad de una organización no lucrativa suponga la realización de múltiples intercambios simultáneos con diversos grupos de clientes y contribuyentes. La figura 3.4 muestra un ejemplo de la variedad de relaciones de intercambio que desarrolla un centro hospitalario.

Habitualmente los canales de distribución de las organizaciones sin ánimo de lucro suelen ser de la misma naturaleza que los canales de servicios que posteriormente veremos, dado que, en muchos casos, estamos hablando de organizaciones que prestan servicios (p.e., sanidad, educación, protección, etc.). Así, lo más habitual es la utilización de canales directos, si bien han comenzado a proliferar también canales cortos alternativos, en los que están tomando protagonismo determinados intermediarios que hacen llegar el servicio al cliente final. Es el caso de los servicios públicos (Fig. 3.5), en los que, además de existir el canal directo entre la propia organización pública y el mercado final, también cabe señalar la existencia de servicios exteriores de la organización pública, que permite que el cliente final (ciudadano) pueda acceder al servicio de una forma más “próxima”. Además, hay

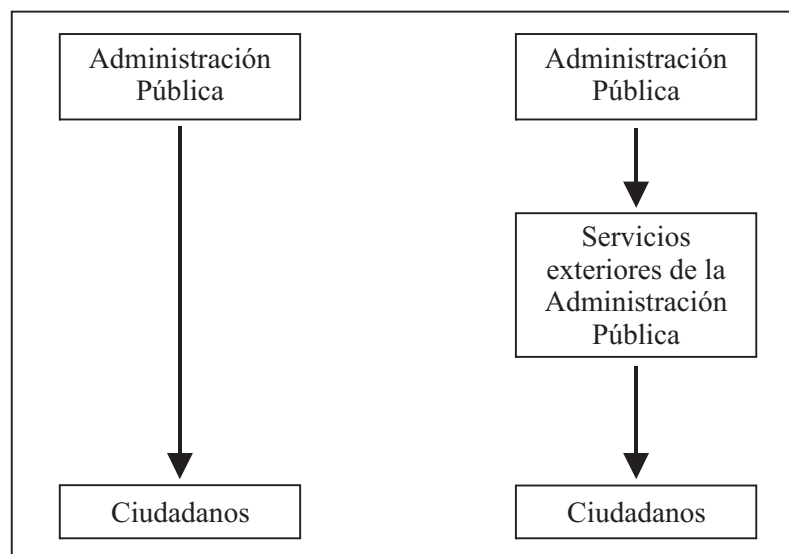
**FIGURA 3.4**  
**Relaciones de intercambio en un hospital**



Fuente: Martín (1993: 637).

que considerar también la existencia de proveedores de los que el organismo público recibe aquellos bienes que necesita para el desempeño de su actividad.

**FIGURA 3.5**  
**Canales de distribución utilizados por las organizaciones públicas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Chías (1995).

## LECTURA 7

La Fundación “Red Andalucía Emprende”, dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, es una entidad sin ánimo de lucro dedicada al apoyo de la actividad económica en la Comunidad Autónoma de Andalucía, cuyos objetivos se centran en la promoción de la cultura emprendedora y en el fomento de la creación y consolidación de empresas. Su finalidad última es contribuir al desarrollo empresarial andaluz, tanto en el ámbito local y rural, como en los principales enclaves económicos de Andalucía, para lo que cuenta con la colaboración de los municipios donde se asientan sus dispositivos de apoyo.



Está participada por la administración Pública andaluza y dirigida por el Patronato, cuya presidencia y vicepresidencia recaen, respectivamente en la Secretaría General de Desarrollo Industrial y Energético y en la Dirección General de Economía Social y Emprendedores.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la Fundación gestiona la Red Andaluza de Escuelas de Empresas, integrada por 150 Escuelas que prestan sus servicios en municipios y zonas rurales. Así mismo, cuenta con 11 Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADEs) ubicados en cada una de las capitales de provincia y en ciudades estratégicas de la Comunidad Autónoma. Ambos dispositivos, Escuelas de Empresas (EE) y CADEs, configuran la Red Territorial de la Fundación, que ofrece cobertura al 100% del territorio andaluz.

Fuente: <http://www.a-emprende.net/index.php>

## 3.2. Canales de distribución de consumo

### 3.2.1. Elementos y estructuras características

Los mercados de consumo son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios adquiridos por las unidades finales de consumo. En ellos participan aquellas personas o unidades familiares, o de otro tipo, que demandan productos y servicios generalmente a los agentes de los mercados organizacionales para su uso o consumo final. Las características más relevantes de los mercados de consumo son (Esteban, 1997: 54):

- Amplia gama de productos y marcas.
- Existencias generalmente abundantes, consecuencia de la elevada rotación que, en muchos de los casos, tienen estos mercados.
- Ventas masivas, lo que suele provocar la existencia de canales de distribución con varios niveles.
- Constante renovación de existencias, consecuencia de la elevada rotación mencionada con anterioridad.
- Elevado gasto en publicidad y promoción.

Los mercados de consumo se suelen clasificar en función de las características del comportamiento de compra del consumidor final. Así, nos encontramos con cuatro categorías de mercados de consumo (Kotler *et al.*, 2004a: 293): 1) mercados de conveniencia; 2) de compra; 3) de especialidad, y 4) no buscados. El cuadro 3.1 muestra las principales características de cada uno de estos mercados, en función del comportamiento de compra de los consumidores y un ejemplo de diferentes productos de cada mercado.

CUADRO 3.1  
Tipos de mercado de consumo

	Mercados de consumo			
	De conveniencia	De compra	De especialidad	No buscados
Comportamiento de compra del consumidor	Compra frecuente, poca planificación y esfuerzo de compra, poca participación del consumidor	Compra menos frecuente, mucha planificación y esfuerzo de compra, comparación de marcas (criterios: precio, estilo, calidad)	Fuerte preferencia y fidelidad de marca, poca comparación, poca sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (interés mínimo/negativo si existe)
Política de distribución	Intensiva (hiper, super, tiendas de conveniencia, etc.)	Selectiva (menos establecimientos)	Exclusiva (1 ó 2 establecimientos/zona)	Variable
Ejemplo	Pasta de dientes, agua, detergente	Electrodomésticos, ropa, mobiliario, productos informáticos	Bienes de lujo (p.e., relojes de prestigio)	Enciclopedias, seguros de vida

Fuente: Adaptado de Kotler *et al.* (2004a:293).

3.2.1.1. Mercados de consumo de productos de conveniencia

Se trata de aquellos mercados formados por productos de consumo que los consumidores suelen comprar con frecuencia, de forma inmediata, y con un esfuerzo de comparación y de compra mínimo. El consumidor desarrolla un comportamiento de compra habitual, en el sentido de la baja implicación con el producto y la existencia, en muchos casos, de diferencias mínimas entre las marcas. Se trata de los bienes denominados en la literatura de marketing como *bienes de consumo masivo* o *productos de consumo frecuente* (*fast moving consumer goods*).

LECTURA 8

Los *mercados de productos de consumo frecuente (MPCF)* incluyen todas aquellas categorías de productos cuya compra no requiere un elevado esfuerzo por parte del consumidor, tienen un precio reducido, y son adquiridos de modo frecuente (Kotler, 2000). Dentro de esta categoría nos encontramos con variedades tan diversas como las bebidas gaseosas, los detergentes, la pasta dental o el agua, entre otros. La principal característica de esta industria es el amplio rango de necesidades y deseos del consumidor que abarca. En este sentido, los MPCF cuentan con unas características que los distinguen de otros bienes, lo que determina la necesidad de desarrollar estrategias diferentes por parte de las empresas. Las principales características de los MPCF son las siguientes (Gribbins *et al.*, 2005):

- *Productos de bajo valor*, que pueden ser considerados como “comunes”. Por ello, el beneficio de fabricantes y detallistas depende del nivel de rotación.
- *Productos con ciclos de vida cortos y de compra muy frecuente.*

(continúa)

(continuación)

- Existe un *elevado nivel de competencia entre las marcas*: estos productos de consumo son percibidos como similares por parte del consumidor, siendo diferenciados por marcas. Consecuentemente, los fabricantes de PCF emplean un elevado esfuerzo en la construcción de sus marcas, a través de la actividad publicitaria y promocional.
- Es *difícil desarrollar comportamientos de lealtad entre los consumidores*, ya que los costes de cambio de marca son muy reducidos: por ello, para el consumidor es sencillo cambiar de marca si otra marca diferente a la habitual realiza algún tipo de promoción.
- En muchas categorías de PCF, la *marca del distribuidor* es líder.

*Fuente: Gázquez y Sánchez (2007).*

## LECTURA 9

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares, el gasto anual por familia en España durante 2006 fue de 29.393 euros, de los que el 14% (4.126 euros) corresponden a gasto en alimentación y bebidas no alcohólicas, lo que pone de manifiesto la importancia que los bienes de consumo masivo tienen en la estructura de gasto de las economías desarrolladas.

*Fuente: www.ine.es*

### 3.2.1.2. Mercados de consumo de productos de compra

Formados por productos de consumo cuya adquisición es menos frecuente y para la que los consumidores necesitan una mayor comparación de las características de cada producto/marca, precio, estilo, etc. En este sentido, los consumidores dedican más tiempo y esfuerzo a los procesos de búsqueda de información para poder comparar las diferentes alternativas disponibles. Ejemplos de productos de compra los encontramos en la ropa, los coches, productos informáticos, electrodomésticos, etc. En este tipo de productos, el comprador suele pasar por un proceso de aprendizaje, desarrollando primero una serie de creencias acerca del propio producto, posteriormente desarrolla una serie de actitudes, para, finalmente, realizar una elección de marca de forma reflexiva (Kotler *et al.*, 2004a). De este modo, la gestión de marketing de productos de este tipo debe ir encaminada a poner la información a disposición del cliente, con objeto de que le sea fácil conocer los atributos y características principales que diferencian una marca del resto de competidoras.

## LECTURA 10

Los folletos publicitarios se han convertido en una herramienta muy habitualmente utilizada en la actualidad por parte de las empresas de distribución de productos informáticos, jugando, no solamente un papel puramente promocional, sino que suponen, igualmente, una fuente de información muy útil y de fácil acceso para el consumidor en su proceso de evaluación y selección de marca.





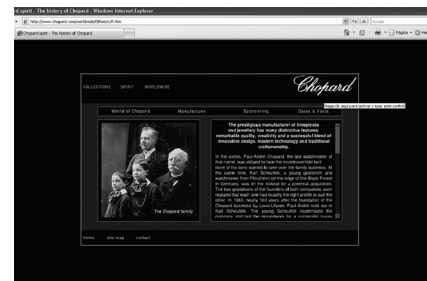
### 3.2.1.3. Mercados de consumo de productos de especialidad

Se trata de productos que poseen una serie de características de identificación (valor de marca) únicas, y por las que el consumidor está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra importante. Son, en muchos casos, productos de un elevado importe monetario, y en los que el componente de valor de marca juega un papel fundamental en la decisión a tomar por parte del consumidor. Se trata de productos de lujo (vehículos Ferrari, relojes Cartier, etc.). Normalmente, los compradores no comparan entre sí este tipo de productos, sino que es tan intensa la preferencia de marca que el único tiempo que invierten es en la búsqueda de los puntos de venta en los que pueden adquirirlos.

#### LECTURA 11



La marca de relojes de lujo *Chopard*, enfatiza la importancia del origen artesano de sus relojes, con objeto de “construir” un valor de marca que incremente la fidelidad de sus clientes y que asiente la preferencia de marca y la diferenciación frente a la competencia. Igualmente, todas las herramientas de comunicación de la marca (p.e., el diseño de su página web, [www.chopard.com](http://www.chopard.com)) están orientadas a consolidar el valor de la marca para sus clientes.



### 3.2.1.4. Mercados de consumo de productos no buscados

Son productos de consumo que el consumidor o bien no conoce, o bien, conociéndolos, no está dispuesto a realizar ningún esfuerzo en su compra. Ejemplos clásicos de productos no buscados son las enciclopedias, los seguros de vida, las donaciones de sangre, etc., si bien todos aquellos productos nuevos lanzados por las organizaciones, que se encuentran en fase de introducción y que no son conocidos por el individuo, se pueden encuadrar en esta categoría. Dada su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, venta personal y otros esfuerzos de marketing adicionales.

#### LECTURA 12



Cruz Roja desarrolla una política de acuerdos con marcas muy conocidas con objeto de aprovechar su imagen y los canales de comunicación que utilizan, y poder llegar así a un mayor número de ciudadanos. Es el caso del acuerdo de colaboración entre Coca Cola y Cruz Roja, que se plasma, entre otros aspectos en el desarrollo de campañas de comunicación conjuntas en las que se incentive la donación de sangre entre los ciudadanos.



3.2.2. Reflexiones básicas sobre la distribución de los bienes de consumo

Las características de los canales de distribución de mercados de consumo van a estar muy condicionados por las características de cada uno de los tipos de bienes con los que nos podemos encontrar, y que han sido analizados en el apartado anterior. Así, parece lógico pensar que aquellos bienes que son comprados de forma más habitual por parte del consumidor y que requieren un nivel de esfuerzo de compra reducido, deberán utilizar una política de distribución intensiva, en el sentido de que deben de estar presentes en el mayor número de puntos de venta posibles. Esto, a su vez, provocará que la longitud de los canales de distribución utilizados sea mayor, dado que en la necesidad de cubrir un mercado muy extenso, se hace obligatorio contar con intermediarios que permitan dicha cobertura.

El cuadro 3.2 recoge las estrategias de distribución y la longitud habitual del canal de comercialización para cada una de las categorías de bienes de consumo.

CUADRO 3.2  
Política de distribución de los mercados de consumo

	Mercados de consumo			
	De conveniencia	De compra	De especialidad	No buscados
Estrategia de distribución	Intensiva (hiper, super, tiendas de conveniencia, etc.)	Selectiva (menos establecimientos)	Exclusiva (1 ó 2 establecimientos/zona)	Variable
Longitud del canal de distribución	Canales indirectos y largos	Canales directos Canales indirectos cortos y largos	Canales indirectos cortos	Variable (habituales los canales directos)

Fuente: Elaboración propia.

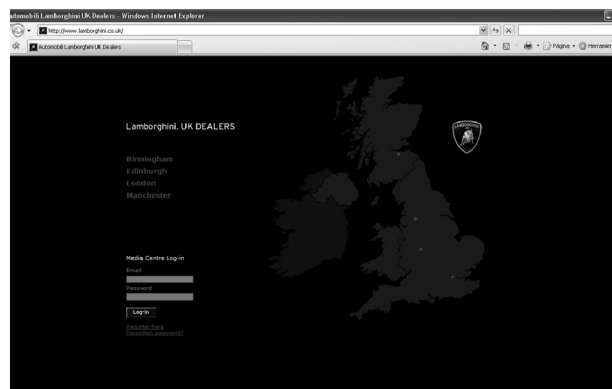
Como podemos observar en el cuadro 3.2, a medida que la complejidad y el esfuerzo en el proceso de compra se incrementan, se acentúa la necesidad de contar con canales de distribución más cortos, que permitan mejorar la relación con el cliente y que se ajusten perfectamente a las necesidades del cliente de estos productos. Por ello, para el caso de los productos de conveniencia (los que hemos denominado, básicamente, bienes de consumo masivo), la elevada frecuencia de compra de los mismos, su bajo precio, así como la elevada amplitud del mercado que la empresa debe atender, obligan a la utilización de estructuras de distribución largas, en las que la existencia de diferentes intermediarios permita lograr la cobertura de mercado que la estrategia de distribución intensiva requiere. Para aquellos productos en los que el componente de imagen de marca es más importante para el consumidor, y el precio va perdiendo importancia como criterio de elección, la utilización de canales de distribución cortos e, incluso, directos toma mayor sentido. Es el caso de muchos productos de compra, y, sobre todo, de los productos de especialidad, en los que el cliente no hace ningún tipo de comparación entre marcas, sino que directamente busca sus marcas preferidas. En esta situación, la única información que el consumidor va a buscar es aquella relacionada con los lugares en los que puede acceder a su producto/marca favorita. Por este motivo, las empresas de productos de especialidad cuentan con un distribuidor en exclusiva para un territorio, que, en ocasiones, suele incluso ser de una extensión importante.

## LECTURA 13

Es el caso de los automóviles Lamborghini, marca italiana de vehículos de lujo, que cuenta, en cada país o territorio, con redes de distribución en exclusiva formadas por un número muy reducido de distribuidores. Así, por ejemplo, Lamborghini cuenta únicamente con 4 distribuidores para todo el Reino Unido, situados en Birmingham, Edimburgo, Londres y Manchester, desde los que sirven a uno de los mercados más importantes del mundo, sobre todo, en términos cualitativos.



Fuente: <http://www.lamborghini.co.uk>



Pero no solo son los productos de especialidad (que tienen un precio muy elevado) los que utilizan canales más cortos, sino que, en muchos sectores de los bienes de compra se está también comenzando a utilizar canales de distribución cortos y, en muchos casos, directos.

## LECTURA 14

El caso de la marca de ordenadores Dell es un ejemplo claro de la utilización de los canales directos en los bienes de consumo de compra. Fundada en 1984 por Michael Dell, esta marca ha revolucionado el sistema de distribución de los ordenadores personales, utilizando la venta directa al cliente (tanto individual como organizacional), a través de Internet ([www.dell.es](http://www.dell.es) en España). Esta distribución directa es una novedad en un sector que, habitualmente, utiliza canales indirectos cortos y, en muchas ocasiones, largos. Dell trata de comprender y adaptarse mejor a las necesidades del cliente, permitiéndole que sea él mismo en base a dichas necesidades, el que establezca las características y las prestaciones del equipo informático que desea adquirir. De esta manera, el cliente encuentra un equipo con unas características totalmente personalizadas, evitando la estandarización que suponen las carteras de productos limitadas del resto de marcas. Además, el ahorro en costes derivado de la no utilización de intermediarios, permite a Dell ofrecer en la actualidad equipos informáticos con la tecnología más actual, a un precio muy accesible.



Fuente: [http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/about\\_dell/company/history/history?c=es&l=es&s=corp](http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/about_dell/company/history/history?c=es&l=es&s=corp)

## LECTURA 15

*Tupperware* fue creada en 1944 por Earl S. Tupper, un ingeniero químico norteamericano. En 1946 se produce el primer lanzamiento importante de la compañía, el denominado "Tazón Maravilla", que revolucionó los hábitos ali-

(continúa)

(continuación)



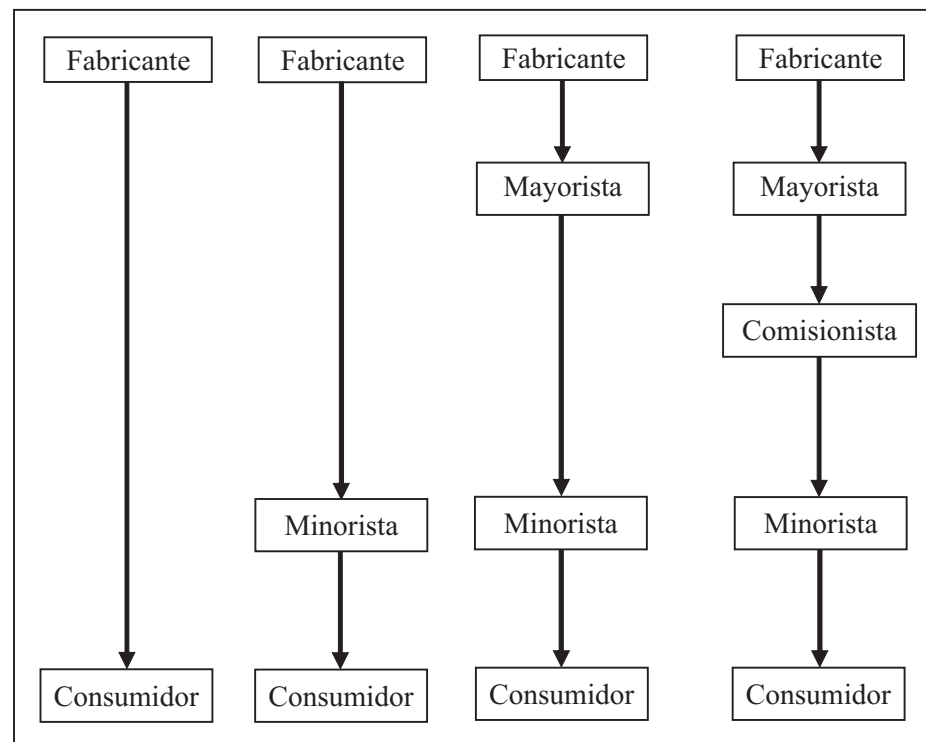
menticios y las técnicas de conservación y preparación de los alimentos a nivel mundial. En un principio, la distribución de los productos *Tupperware* se realizó en grandes superficies, ferreterías y pequeños comercios. Las ventas no prosperaron como cabría esperar, a falta de una adecuada explicación de las ventajas y calidad de estos productos. En respuesta a ello, en 1948 tuvo lugar la primera *Demostración Tupperware*. Una forma directa de llegar al consumidor y demostrar la excelencia de los nuevos productos *Tupperware*. Un precedente que se convertiría en el mundialmente conocido sistema de ventas por demostración *Tupperware*. Desde entonces y hasta nuestros días, la calidad y ventajas de estos productos han seguido siendo demostrados por experimentadas presentadoras en millones de hogares de todo el mundo.



Fuente: <http://www.tupperware.es/company/1534.html>

A partir de las diferentes estrategias de distribución, podemos establecer cuáles son los principales tipos de canales de distribución de productos de consumo (Figura 3.6).

**FIGURA 3.6**  
**Principales tipos de canales de distribución de mercados de consumo**



Fuente: Kotler et al. (2006:501).

Como podemos observar en la figura 3.6, son, sin lugar a dudas, el mayorista y el minorista las figuras más frecuentes dentro de los mercados de bienes de consumo; dado que en capítulos posteriores vamos a centrarnos

exclusivamente en estos intermediarios, profundizando en su estudio, no vamos a entrar en mayor detalle en este apartado. Asimismo, en ocasiones aparece la figura del comisionista entre el mayorista y el minorista, lo que suele ser habitual, en muchos casos, en productos frescos como la carne, en los que el comisionista pone en contacto al intermediario mayorista con el minorista, sirviéndole a aquél para acceder a los puntos de distribución. Este tipo de canal es igualmente común en los mercados internacionales, en los que un comisionista suele ser utilizado como medio para facilitar el acceso a los circuitos de distribución minoristas, en muchos casos, desconocidos para los mayoristas (que suelen estar en origen), pero muy comunes para el comisionista (que suele ser una persona física o jurídica nativa de dicho mercado internacional).

En muchos casos, además, los diferentes canales representados en la figura 3.6 están siendo utilizados, de forma simultánea por parte de las empresas. Así, muchas empresas de bienes de consumo utilizan sus canales tradicionales para llegar al cliente final, pero también utilizan, de forma simultánea, canales alternativos. Esta tendencia se está extendiendo, no solo en el caso de ciertos bienes de consumo de compra, sino también, en el caso de bienes de consumo de conveniencia, como, p.e., la prensa diaria.

## LECTURA 16

Es el caso, por ejemplo, del diario Marca. Éste puede ser adquirido en sus puntos de venta habituales (p.e., quioscos de prensa), pero también, puede comprarse a través del teléfono móvil. Se trata del servicio “Marca Express”, que permite descargarse en pdf el diario Marca con el mismo formato en color que podemos encontrar en los quioscos de prensa. La compra del diario se puede realizar a través de un mensaje SMS, o bien a través de transferencia bancaria mediante la compra de unos abonos (mensual, trimestral, semestral, anual). A modo de ejemplo, un abono mensual (30 ejemplares) cuesta 20 euros (+ IVA), lo que supone un ahorro de 9 euros respecto a la compra normal en los quioscos de prensa. A esto hay que unir: la mayor calidad de impresión (siempre que el usuario disponga de una impresora de ciertas garantías); y la conveniencia que supone poder ver el periódico en cualquier parte del mundo a partir de las 10 horas de cada día.



Fuente: <http://www.marca.com/marcaexpress/faq.html#3>

Habitualmente, los bienes de conveniencia (dada su elevada frecuencia de compra), requieren de canales largos para poder cubrir la mayor parte posible del mercado al que se dirigen. En este sentido, la utilización de mayorista y minorista es lo habitual en el caso de la distribución de los denominados bienes de consumo masivo. La presencia en el canal de varios intermediarios va a permitir a la empresa fabricante, no solamente llevar sus productos al cliente final, sino, también, desarrollar una política promocional muy necesaria en este tipo de categoría. En este sentido, la utilización del canal de comercialización como instrumento de apoyo a nivel promocional es fundamental para conseguir la cobertura del mercado.

La utilización de diferentes canales de distribución se extiende, igualmente, a los *bienes de consumo de compra*, en los que el esfuerzo de compra es mucho mayor y la búsqueda de información se convierte en un factor mucho más importante, consecuencia, entre otros aspectos, del mayor precio de estos bienes y la existencia de importantes diferencias entre las marcas. En los siguientes apartados vamos a ilustrar la estructura e importancia de los diferentes canales de comercialización de dos sectores en nuestro país: el sector textil y el sector de los electrodomésticos.

## LECTURA 17

Tradicionalmente, las empresas de bienes de consumo masivo han gastado enormes presupuestos en actividades publicitarias, con objeto de conseguir la preferencia del cliente final y evitar la necesidad de colaboración de sus intermediarios (estrategia tipo *pull*). Sin embargo, en los últimos años se está produciendo un descenso en la proporción del presupuesto de comunicación que las empresas de bienes de consumo masivo están destinando a las actividades publicitarias en favor de las actividades de promoción de ventas, hasta el punto de que estas últimas suponen ya la mitad, aproximadamente, del presupuesto que estas empresas destinan a actividades de comunicación, habiéndose producido un descenso drástico de la publicidad masiva. Esto se traduce en la mayor utilización de la estrategia tipo *push*, en la que es fundamental la colaboración de los miembros del canal de comercialización. Los motivos del cambio de estrategia han sido varios: i) el descenso en la eficacia publicitaria; ii) el incremento del poder de los distribuidores (que obliga a las empresas a contar, sin más remedio, con ellos para lograr la adecuada distribución de sus productos); iii) la mayor sensibilidad del consumidor al precio de venta, lo que incrementa la eficacia de las promociones relacionadas con esta variable, y iv) el consumidor, en la mayor parte de las ocasiones, no diferencia ambas herramientas de comunicación. No obstante, es cierto que la estrategia *push* cuenta con una serie de riesgos, entre los que se encuentra la posible destrucción del capital de marca. Además, y como consecuencia del descenso en los márgenes que supone el desarrollo de actividades promocionales con los intermediarios, el descenso en las actividades de I+D (unido al descenso de la actividad publicitaria), puede llevar a un descenso importante en la preferencia de marca del consumidor a l/p (la promoción de ventas únicamente crea preferencia a c/p, durante el tiempo que dura la misma). Por todo ello, la gestión actual en los mercados de bienes de consumo masivo está apostando por el desarrollo de una estrategia mixta (*push + pull*), que aproveche las ventajas de cada una de ellas. De este modo, se trata de invertir en una publicidad coherente que genere valor de marca y preferencia a l/p, y en utilizar la colaboración del canal de comercialización para el desarrollo de actividades promocionales que sirvan de apoyo (a c/p) a las actividades publicitarias y que atraigan al consumidor a la marca.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.2.2.1. Ejemplo ilustrativo 1: Sector textil

Los 19.760 millones de euros que se consumen en España en el sector textil, se reparten entre los diferentes canales de distribución utilizados en el sector (Nueno *et al.*, 2003): i) tiendas independientes; ii) cadenas especializadas; iii) grandes almacenes; iv) hiper+super; v) mercados; vi) tiendas de deporte, y vii) otros canales.

En nuestro país, las cadenas especializadas representan el 19,9% de la cesta de la compra en valor (Nueno *et al.*, 2003), siendo uno de los canales que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años. A pesar del importante crecimiento de las cadenas especializadas, las tiendas independientes son las que mayor importancia tienen dentro de la cesta de la compra, con un 45,5% del valor. Esta tendencia es contraria a la tendencia europea, en la que los grandes almacenes suelen aglutinar un mayor porcentaje de la cesta de la compra. Los grandes almacenes son, junto con las cadenas especializadas, el canal y operador que está ganando mayor peso en la cesta de la compra. Ambos tratan de posicionar sus tiendas en los centros comerciales de las principales ciudades para conseguir un alto ratio de ventas/m<sup>2</sup>. En 2002, los grandes almacenes eran el tercer canal de distribución en cuanto a valor de la cesta de la compra, si bien el peso en cuanto a número de unidades es mucho menor, dado que el precio de las prendas en este tipo de establecimiento es mayor. En este sentido, la proliferación de los *corners* de marcas de prestigio, dentro de los grandes almacenes, ha provocado un aumento importante del importe de compra en los mismos.

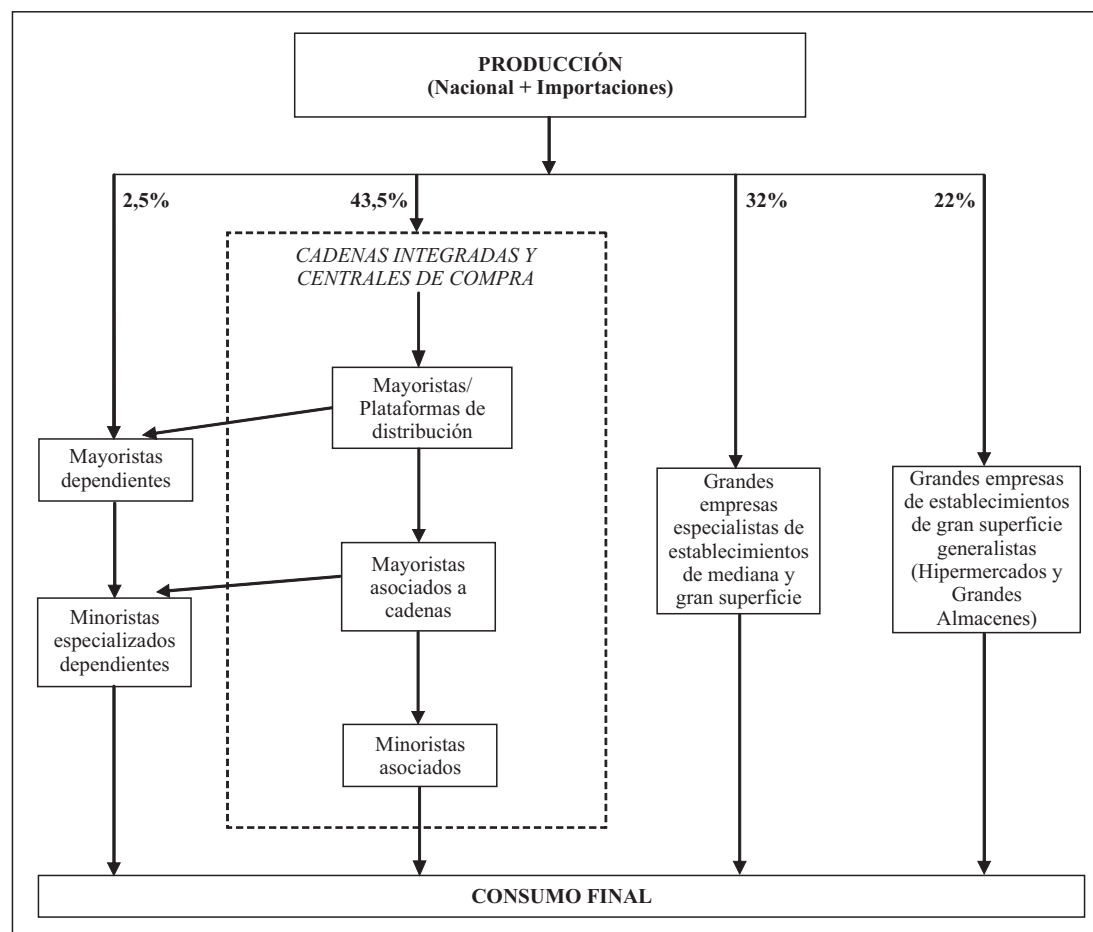
En el extremo opuesto nos encontramos con el formato *hiper y super*, en los que se observa una mayor participación en la cesta de la compra en volumen que en valor. Según datos de panel de IRI, esto es consecuencia (sobre todo en el caso de los hipermercados), de la mayor importancia que está tomando la categoría textil (junto con otras secciones), en detrimento de las secciones tradicionales de alimentación y droguería. Por su parte, la venta

por catálogo y la correspondencia no tienen un peso representativo dentro del sector (inferior al 1% de la cesta de la compra).

### 3.2.2.2. Ejemplo ilustrativo 2: Sector electrodomésticos

La configuración de los canales de distribución de electrodomésticos en los últimos años ha evolucionado hacia la formación de, en la práctica, tres subsistemas de distinto carácter (Fernández *et al.*, 2006). Aparte del comercio independiente, centrado en pequeños segmentos de mercado locales, y que solo comercializa el 2,5% del total, nos encontramos con tres grandes canales. Dos de ellos son propios de las grandes empresas de distribución, que integran tanto la función mayorista y minorista en su propia organización. En concreto, se distingue entre un canal formado por especialistas en la distribución de electrodomésticos (*category killer*) (p.e., Worten o Media Markt) que operan formatos minoristas de mediana y grande superficie, y el canal formado por los formatos de distribución hipermercados y grandes almacenes. El cuarto canal que presenta la mayor cuota de mercado (43,5%), está formado por el comercio asociado, agrupado en torno a ocho centrales de compra formadas tanto por mayoristas como por minoristas (Fernández *et al.*, 2006: 194). La figura 3.7 ilustra la situación general de la distribución de electrodomésticos en nuestro país.

**FIGURA 3.7**  
**Esquema general de la distribución de electrodomésticos en España**



Fuente: Fernández, Martínez y Rebollo (2006: 195).

Los aspectos más destacables en relación a los canales de distribución de electrodomésticos en nuestro país son los siguientes (Fernández *et al.*, 2006: 194):

- La *concentración de la negociación* en unas pocas unidades de decisión (p.e., mayoristas y minoristas que pertenecen a la misma compañía, o centrales de compra que realizan esta función para un gran n.º de establecimientos).
- La *asunción de un mayor número de funciones por parte de los distribuidores*, hasta el punto de que son ellos los que organizan, por ejemplo, la distribución física de los productos.
- *Nuevo reparto de funciones* dentro de los canales de distribución. Así, los fabricantes han reducido la negociación de las ventas a un pequeño número de compradores de las grandes empresas minoristas o de centrales de compra, abandonando la distribución tan capilar (establecimiento a establecimiento), al resultar muy onerosa e ineficiente.

De esta manera, se ha configurado un sistema de distribución formado por cuatro canales que se agrupan en dos subsistemas (Fig. 3.7) de la distribución comercial de electrodomésticos:

1. El comercio integrado, formado por empresas sucursalistas que asumen de forma interna las funciones mayorista y minorista. Dentro de este primer subsistema podemos distinguir dos tipos de canales de distribución en función del grado de especialización:
  - a) Empresas especializadas en la venta de electrodomésticos de todas las gamas que operan en establecimientos de mediana y gran superficie.
  - b) Empresas de distribución generalistas que operan en establecimientos por secciones (grandes almacenes e hipermercados), en los que se dispone de una sección centrada en la venta de electrodomésticos.
2. El comercio independiente y el comercio asociado. Si bien el primero debería clasificarse de forma separada, a veces son tan estrechas las relaciones que se establecen entre empresas de ambos canales, que parece más adecuado integrarlos dentro del mismo epígrafe (el canal de independientes no alcanza un nivel de cuota de mercado significativo —2,5% (Fig. 3.7), y está formado por pequeños comercios que atienden mercados locales con una demanda muy escasa). Las empresas mayoristas y minoristas del comercio independiente se aprovisionan, en gran medida, de las asociadas a centrales de compra y de comercio asociado. Así, el comercio asociado es el más importante en cuota de mercado (43,5% del total de ventas de electrodomésticos en nuestro país), y está formado por empresas de diverso tipo (mayoristas, minoristas) y tamaño.

Por tanto, y a modo de resumen, Fernández *et al.* (2006) indican que (pág. 192): “la evolución seguida por el comercio de electrodomésticos ha sido similar a la experimentada por otros sectores de la distribución: i) tendencia a la disminución del número de establecimientos; ii) incremento del tamaño medio de los que quedan; iii) crecimiento del tamaño de las empresas; iv) fomento del asociacionismo y aparición de grandes empresas especializadas (*category killers*), produciéndose, en definitiva, una elevada tendencia a la concentración.

## LECTURA 18

La consolidación de los “grandes especialistas no alimentarios”, tanto en España, como en el resto de Europa y EE.UU., es, hoy en día, un hecho. Este formato está mostrando una gran progresión en cuanto a número de









(continúa)



(continuación)

enseñas presentes y a número de aperturas de nuevos establecimientos. En el cuadro 3.3 podemos observar cuál ha sido la evolución de las enseñas más relevantes de grandes especialistas no alimentarios en nuestro país.

CUADRO 3.3  
Evolución de las enseñas más relevantes de grandes especialistas no alimentarios en España

Enseña	Año de implantación	N.º establecimientos (2004)	N.º establecimientos (2006)
 <sup>a</sup>	1999	5	9
	1992	40	48
	1993	10	12
	1996	5	14
	1989	28	35
	1999	19	33
	1991	35	43
 <sup>b</sup>	1960	–	23

<sup>a</sup> Actualmente, tiendas Worten. <sup>b</sup> La cifra de 2004 se refiere sólo a megacentros, no al resto de formatos.  
Fuente: Puelles (2006:6).

Estos grandes especialistas se están consolidando en el grupo de consumidores de su radio de acción, centrando su línea de productos en un comprador no profesional y excluyendo las referencias más especializadas, así como aquellas con calidades y/o márgenes demasiado bajos. La importancia que dan a las diferentes categorías o sub-categorías en cada sector, depende en gran medida de su rentabilidad, al igual que sucede en otros formatos. Por otro lado, su origen como “category killers” parece presumir que dispondrían, junto con la amplitud de las líneas que trabajan, de unos precios menores que la competencia oferta en general. La realidad es que se pueden conseguir precios más baratos en otros formatos como hipermercados, con diferencias aun mayores si sumamos al precio del artículo en sí, algunos conceptos, muchas veces no incluidos en los productos de estos grandes especialistas o cuyo precio es superior (e.g., transporte, instalación, ampliación de garantías, financiación, etc.).

Fuente: Puelles (2006).

### 3.3. Canales de distribución de servicios

#### 3.3.1. Reflexiones previas sobre las particularidades de los servicios

La aplicación del marketing a los servicios es relativamente reciente. Formalmente, fueron Kotler y Levy (1969) los que proponen la ampliación del concepto de marketing a fin de incluir también los servicios (además de las organizaciones sin ánimo de lucro, tal y como hemos comentado con anterioridad). A partir de este trabajo pio-

nero, el marketing de servicios se ha convertido en una de las áreas de investigación a la que mayor atención se le ha dedicado; la razón de esta mayor preocupación por los servicios se justifica a partir de tres argumentos (Zeithaml *et al.*, 1985):

1. Existe un número importante de características únicas (en especial la intangibilidad, la inseparabilidad de la producción y el consumo, la heterogeneidad y la caducidad), que diferencian claramente los servicios de los bienes tangibles.
2. Estas características provocan la existencia de ciertas dificultades para las organizaciones que comercializan servicios y a las que no se enfrentan las de bienes tangibles.
3. Los problemas del marketing de servicios requieren soluciones de marketing de servicios, dado que la adaptación de las estrategias aplicadas tradicionalmente para los bienes tangibles son, claramente, insuficientes (Grönroos, 1982).

A pesar de que, a partir de todos estos argumentos, la existencia de un marketing de servicios se encuentra ampliamente aceptado actualmente tanto en la teoría como en la práctica, hubo algunos autores (p.e., Goodfellow, 1983; Middleton, 1983) que consideraron que no se justifica un tratamiento diferenciado de los servicios, ya que en toda oferta comercial hay siempre (en mayor o menor medida) una prestación de servicios, por lo que no cabe distinguir entre un marketing de bienes y otro de servicios.

## LECTURA 19



General Motors ha dado un paso más en los servicios que ofrece junto con la comercialización de sus vehículos, con el programa OnStar, que ofrece a sus clientes diversos servicios como, por ejemplo, ayuda en caso de emergencia, recuperación de vehículos robados, asistencia en carretera, diagnósticos a distancia y soporte en ruta. Cada mes, OnStar abre cerca de 28.000 puertas de automóviles, envía unos 13.000 vehículos de asistencia en carretera, y localiza unos 700 ve-

hículos robados. Aunque el primer año de participación en OnStar es gratuito para los propietarios de vehículos GM, la cuota de renovación es del 80% de las suscripciones anuales, que oscilan entre los 200 y 800 euros. En 2005, se estima que el programa OnStar proporcionó ingresos a GM por más de 2.000 millones de euros.



*Fuente: Kotler et al., (2006: 421).*

En el extremo opuesto se encuentran autores como Berry y Parasuraman (1993), Fisk *et al.* (1993) o Srivastava y Smith (1994), precisamente, los que más han contribuido a la expansión del marketing de servicios, que reclaman un campo de conocimiento propio para esta área, diferente y separado del marketing en general.

Kotler y Dubois (1988) definen un servicio como “una actividad o una presentación que puede ser objeto de intercambio, que es intangible y que no da lugar a una transferencia de propiedad. El servicio puede estar o no asociado a un producto físico”. Santesmases (2007) lo define como “la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos”.

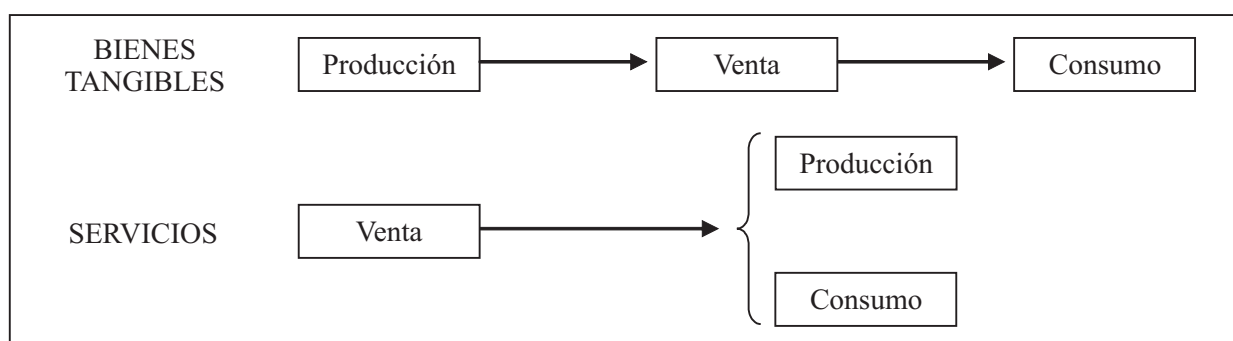
El argumento principal que justifica el tratamiento separado del marketing de servicios, tal y como hemos comentado con anterioridad, es la existencia de un número de características diferenciales de los servicios. Estas son, principalmente, la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la caducidad. Además de estas características, podemos indicar, igualmente, otros factores que han contribuido al desarrollo reciente del mar-

keting de esta clase de productos, entre las que cabe citar (Santesmases, 2007): la importancia económica del sector servicios, el dinamismo del sector, el incremento de la competencia en el mismo, la desregulación de muchos sectores de servicios, la demanda más exigente y segmentada, la “industrialización” del servicio o el importante desarrollo tecnológico que se ha producido en este sector.

De las cuatro características anteriormente mencionadas es, sin lugar a dudas, la *intangibilidad* la que es considerada más importante y característica de los servicios por la mayor parte de los autores<sup>2</sup>. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no pueden ser experimentados por los sentidos antes de su compra (p.e., un corte de pelo no puede ser experimentado antes de recibirlo). Según Bateson (1979), la intangibilidad es la característica fundamental de los servicios y de la que emergen, posteriormente, el resto de diferencias. La intangibilidad plantea una serie de problemas de cara a su comercialización, entre los que cabe destacar: i) imposibilidad para transmitir la propiedad de los servicios; ii) imposibilidad de protección por patentes; iii) dificultad de promoción (que deberá intentar asociar el servicio a algún elemento tangible, p.e., la tarjeta bancaria es el “soporte físico” del servicio de extracción de dinero en los cajeros que las entidades financieras ofrecen); iv) dificultad de diferenciación; v) incapacidad de almacenamiento (lo que va a imposibilitar la regulación de la demanda), y vi) la compleja fijación del precio.

La *inseparabilidad* es otra de las características diferenciales de los servicios. Así, en la mayoría de servicios, su producción y consumo se produce de forma simultánea en el tiempo, sin posibilidad de separarlos. Esta inseparabilidad cambia la secuencia normal por la que se desarrolla una relación de intercambio en los bienes tangibles (Fig. 3.8), obligando a que se produzca en primer lugar la venta, para, posteriormente y de forma simultánea, producirse y consumirse.

**FIGURA 3.8**  
**Principales tipos de canales de distribución de mercados de consumo**



*Fuente:* Elaboración propia.

Este aspecto tiene una consecuencia importante relacionada con la distribución de los servicios, y es que obliga a que la parte vendedora y la compradora deban entrar en contacto necesariamente, lo que va a determinar, como veremos con posterioridad, la utilización mayoritaria de canales directos. Así, el cliente debe de estar presente durante la producción de muchos servicios (p.e., corte de pelo, un viaje en avión), “forzando al cliente a entrar en contacto directo con el proceso productivo” (Carmen y Langeard, 1980, pág. 8). Este mayor contacto tiene consecuencias sobre la formación del personal de ventas de la organización, la cual juega un papel fundamental en el desarrollo de la relación, al ser la venta la primera de las etapas que se producen en la secuencia de dicha relación de intercambio.

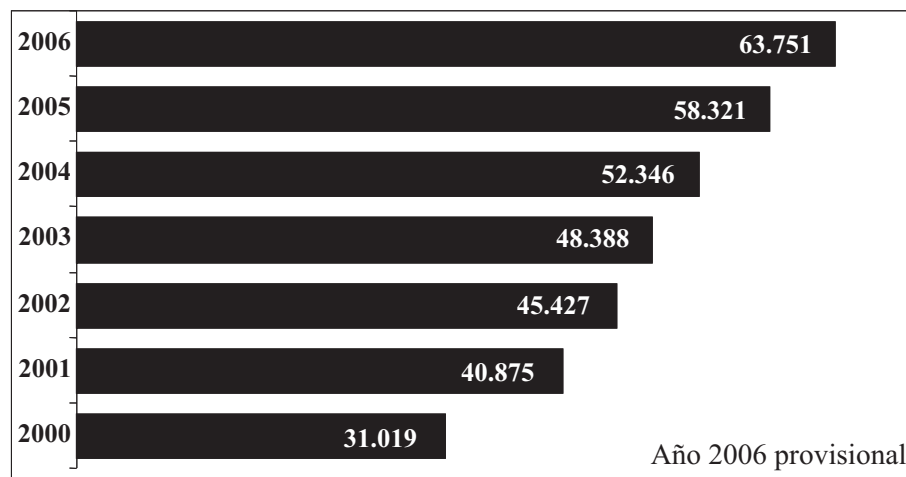
<sup>2</sup> Para una revisión exhaustiva de trabajos que analizan las características diferenciales de los servicios, véase Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

La *variabilidad/heterogeneidad* es otra de las características diferenciales de los servicios. La calidad y la esencia de un servicio (p.e., una revisión médica, el alquiler de un vehículo, una cena en un restaurante) pueden variar de productor a productor, de cliente a cliente e, incluso, de día a día. Este aspecto no se produce en los bienes tangibles (p.e., dos TV del mismo modelo y marca son, exactamente, iguales), lo que dificulta la estandarización de los servicios, el control de su calidad e incrementa la incertidumbre del cliente acerca de cómo será el servicio entregado en cada ocasión de compra. No obstante, este inconveniente puede convertirse en ventaja, siempre que se la haga ver al cliente que se está adaptando el servicio a lo que él necesita en cada momento y ocasión.

## LECTURA 20

Una de las posibilidades de estandarización de los servicios se encuentra en la franquicia. A través de la franquicia, el cliente conoce que el servicio que se va a prestar en todas los establecimientos de una misma cadena es el mismo, con independencia de la ubicación física del mismo, de la propiedad de su gestión o del momento temporal de entrega del servicio. La importancia de la franquicia queda puesta de manifiesto en la figura 3.9, donde podemos ver como en tan solo 6 años, el número de franquicias existentes en nuestro país se ha duplicado.

**FIGURA 3.9**  
**Evolución del número de franquicias en España (2000-2006)**



Fuente: [www.tormo.com](http://www.tormo.com)



Dentro de la elevada cifra de franquicias existentes en nuestro país, las de servicios significan un porcentaje importante, existiendo cadenas de franquicia relacionadas con una multiplicidad de sectores económicos importante (agencias de viajes, agencias inmobiliarias, clínicas odontológicas, consultoría-asesoría, enseñanza-formación, estética-belleza, ocio, peluquería, servicios de limpieza, servicios financieros, servicios para el automóvil, etc.). Enseñas como Burguer King, Clínicas Vital Dent, Midas o la cadena de hoteles Ibis son ejemplos de esta diversidad.



Finalmente, la *caducidad* supone que los servicios no pueden ser almacenados (Thomas, 1978); es decir, si el servicio no se utiliza cuando está disponible, no puede ser utilizado posteriormente. Así, por ejemplo, si en un determinado vuelo existen 20 asientos libres y en el vuelo siguiente existe *overbooking*, no es posible utilizar las 20 plazas disponibles que existían en el vuelo anterior. La caducidad no es un problema excesivo cuando la demanda del servicio es ciertamente regular, pero sí lo es cuando la estacionalidad o variabilidad de la misma es elevada (p.e., el caso de la ocupación hotelera, lo que obliga a las cadenas de hoteles a fijar promociones muy interesantes para determinado público que puede ir de vacaciones en temporada baja —e.g., viajes de la 3.<sup>a</sup> edad—). Además, la caducidad limita muchas de las funciones de la distribución comercial, imposibilitando que los servicios se puedan inventariar, empaquetar, transportar, etc. Esta es otra de las razones por las que la presencia de canales de distribución en los que existan intermediarios es mucho menor, dado lo limitado de las funciones que pueden desarrollar.

En cuanto a los tipos de servicios, es interesante comentar la clasificación propuesta por Lovelock (1983) basada en cinco aspectos. Los cinco criterios de clasificación que propone este autor son los siguientes:

1. *La naturaleza del servicio.* Se pueden distinguir dos situaciones:
  - a) *Según quién o qué recibe el servicio* (e.g., una persona, animal o cosa).
  - b) *Según tenga o no consecuencias visibles* (un corte de pelo deja evidencias, pero una revisión médica no suele dejarlas).
2. *El tipo de relación.* La relación a la que da lugar la prestación del servicio puede realizarse o manifestarse de dos modos distintos:
  - a) *Formal o informal* (p.e., el alquiler de un inmueble se suele formalizar en un contrato, mientras que un corte de pelo no).
  - b) *Prestación continua o discrecional* (p.e., los servicios financieros suelen desarrollarse de forma continua en el tiempo).
3. *La singularización de la prestación.* Según se preste el servicio de forma individual o colectiva, y con distinto grado de adaptación, se obtienen distintos tipos de servicio.
  - a) *Características singulares del servicio elevadas o reducidas* (p.e., el servicio de energía eléctrica se contrata individualmente).
  - b) *Poca o mucha adaptación al propio cliente* (p.e., el asesoramiento de un abogado suele estar totalmente adaptado al cliente, el menú de un restaurante de comida rápida no).
4. *La naturaleza de la oferta y la demanda.* Se distinguen varios tipos de servicios según la estacionalidad de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.
  - a) *Fluctuación temporal de la demanda alta o baja.*
  - b) *Adaptación inmediata o no de la oferta a las variaciones de la demanda.*
5. *La forma de suministro del servicio.* Los servicios pueden prestarse en uno o varios lugares, pudiendo exigir o no el desplazamiento del usuario.
  - a) *En uno o varios lugares* (p.e., un concierto en directo solo se puede escuchar en un sitio determinado).
  - b) *Con desplazamiento del usuario o del que presta el servicio* (p.e., el concierto en directo requiere el desplazamiento al lugar en el que se celebra).

### 3.3.2. Ejemplos ilustrativos de canales de servicios

Los servicios representan una parte importante de la economía de los países desarrollados. Así, el sector servicios es el más importante de la economía española y europea en términos económicos y de empleo y el que ha experimentado mayor desarrollo en los últimos años. Así, según datos del INE, en 2006 los servicios representaron el 68,4% del valor añadido bruto nacional, y en el mes de diciembre de 2007 la cifra de negocios aumentó en un 6,7% respecto al año 2006. En cuanto a cifras de empleo, según la última Encuesta de Población Activa (año 2006), los servicios proporcionan más del 65% de ocupados de nuestro país.

En concreto, el sector turístico es el más importante dentro del sector servicios en particular, y en la economía nacional en general. Por esta razón, vamos a servirnos de este sector para ejemplificar los canales de servicios. Además, ilustraremos otro de los sectores de servicios más significativos: la banca. Igualmente, haremos mención de los canales de distribución utilizados en el sector de los seguros.

#### 3.3.2.1. Sector turístico

##### 3.3.2.1.1. Consideraciones previas

La organización Mundial del Turismo define el turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a 1 año, con fines de ocio, negocio y otros motivos”.

La importancia social y económica del turismo es muy elevada, sobre todo en un país como España. Así, analizando datos de 2006, se trata de un sector que dio empleo a más de 2.700.000 individuos, y que proporcionó un nivel de ingresos muy elevado, derivado del gasto en turismo y del número de visitantes. En concreto, durante 2006 el número de turistas en nuestro país ascendió a 56.297, lo que dado el gasto total (48.227 millones de euros), supone un gasto por turista de unos 857 euros. Si tenemos en cuenta que cada turista suele permanecer una media de 9,5 noches, el gasto diario es de unos 91 euros. Estas cifras denotan, sin duda alguna, la importancia que tiene el sector turístico en un país como España.

A las características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad propias de cualquier servicio, se añaden características propias como son la complementariedad de los servicios turísticos. Así, la oferta turística está constituida por una gran variedad de servicios, de modo que la suma de todos ellos (transporte, alojamiento, restauración) es demandada de forma conjunta por el turista; es por ello, que en turismo se puede hablar de una auténtica “cadena de servicios”, donde unos se derivan de otros y, a su vez, se complementan. Esta circunstancia hace necesaria la coordinación de todas las empresas que ofrecen sus servicios en este sector, dado que las malas o buenas actuaciones de cada integrante del mercado no solo beneficiarán o perjudicarán al mismo, sino también al resto de empresas que complementan su función en el servicio final que recibe el turista.

Además de esta complementariedad, el sector turístico es muy heterogéneo, agrupando a su vez a subsectores muy diferentes entre sí, generalmente con algún tipo de relación entre ellos (Kotler *et al.*, 2004b). Entre las organizaciones que intervienen en el desarrollo del proceso turístico, podemos encontrar tanto públicas como privadas.

Finalmente, cabe destacar las especiales características del consumidor turístico, un consumidor cada vez más exigente con los servicios que demanda y que busca nuevos destinos turísticos, formas de turismo alternativas, etc. (Bigné, Font y Andreu, 2000).

##### 3.3.2.1.2. La distribución en el sector turístico

La distribución en el sector turístico se está convirtiendo en un elemento crítico del sector, y una posible fuente de ventaja competitiva. Además de influir en los costes, hoy en día, los canales de distribución apoyan y permi-

ten la diferenciación de destinos turísticos, añadiéndole valor y contribuyendo a mejorar la imagen global y proyectar imágenes impactantes.

## LECTURA 21

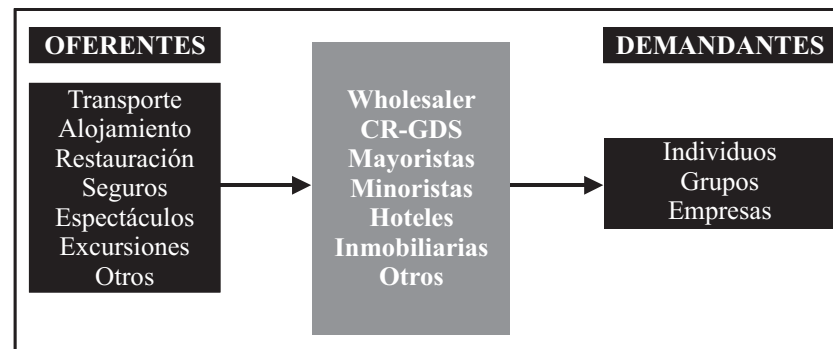
Viajes El Corte Inglés llega a acuerdos con determinadas Administraciones Públicas para el apoyo turístico de ciertas capitales y lugares. Es el caso del Ayuntamiento de Oviedo, con el que la agencia de viajes ha llegado a un acuerdo para el apoyo turístico de Oviedo como capital cultural, ofreciendo circuitos especiales durante un período de 6 meses (1 de octubre de 2007 al 31 de marzo de 2008).



Los canales de distribución que predominan en el sector turístico son indirectos, si bien hay que indicar que la distribución directa (fundamentalmente a través de Internet) está tomando cada vez mayor importancia, fundamentalmente, como medio para reducir el precio final de la oferta turística. Tan es así, que la reserva directa de billetes de avión, tren, o bonos de hotel está amenazando la posición de los intermediarios turísticos tradicionales en estos servicios; véanse, para más detalle, los capítulos del último bloque de esta obra.

La figura 3.10 muestra los principales canales de distribución utilizados en el sector turístico.

**FIGURA 3.10**  
**Canales de distribución turísticos**



*Fuente:* Bigné, Font y Andreu (2000:47).

Los canales a utilizar pueden ser múltiples, tal y como se recoge en la figura 3.10, y aún lo son más las distintas combinaciones entre los diversos intermediarios. Así, es posible la intervención de diferentes niveles de distribución, tal y como sugiere el gráfico. Vamos a analizar cada uno de los elementos más relevantes del canal de distribución turístico.

### • Wholesalers y Brokers

Los *brokers* basan su negocio en el servicio que prestan como consecuencia del conocimiento y las relaciones que tienen de la mayoría de los productos turísticos básicos y las empresas que los comercializan; empresas como

ABS Air Broker International son ejemplos de brokers que comercializan productos turísticos en todo el mundo ([www.airbrokers.com](http://www.airbrokers.com)). Por su parte, los Wholesalers suelen surgir ante grandes eventos, tales como Olimpiadas, Exposiciones Universales, campeonatos mundiales, etc. Su negocio consiste en adquirir en firme plazas aéreas y alojamientos anticipándose a la demanda.

- **Centrales de reserva y GDS (Sistemas de distribución global)**

Se encuentran muy próximos a los proveedores de productos hoteleros, de transporte y otros. Sus beneficios básicos residen en disponer de información inmediata de las plazas disponibles, conocimiento detallado de las características de dichos productos y la posibilidad de efectuar la reserva correspondiente. Se han convertido en canales estandarizados computerizados que facilitan la venta de productos turísticos básicos. A ellas acceden minoristas y consumidores finales a través de Internet.

Las centrales de reserva pueden comercializar uno o varios productos (alojamiento, transporte) como uno o varios proveedores. En este sentido, Bigné *et al.* (2000) distinguen varios tipos:

- *Centrales de reserva en exclusiva o de cadenas hoteleras.* Aquellas en las que todos los hoteles que comercializan pertenecen a una cadena, grupo hotelero. Actúan para cualquier hotel del mundo, pudiendo coexistir diversos hoteles o cadenas.

## LECTURA 22

Utell es una de las mayores compañías de reservas y dispone de unos 6.500 hoteles distribuidos en más de 150 países y 45 oficinas de reservas. La oferta de Utell es muy diversa: pequeños hoteles independientes, cadenas hoteleras regionales e internacionales, hoteles de categorías medias y de lujo.

**Utell** by Pegasus

- *Centrales de reserva especializadas.* Se centran en algún tipo de oferta específica.

## LECTURA 23

Es el caso de la Red Andaluza de Alojamientos Rurales (RAAR), dedicada al turismo rural a lo largo de la Comunidad Andaluza. Se trata de centrales de reserva que ofrecen una cartera de productos mucho más reducida que las centrales de varios servicios, pero que profundizan mucho en la oferta con la que cuentan.

**raar**  
red andaluza de  
alojamientos rurales

- *Centrales de reserva de múltiples productores/servicios.* Se trata de centrales que se ocupan de diferentes servicios (p.e., reservas en líneas aéreas, compañías de alquiler de coches, hoteles, etc.)

- **Agencias de viaje**

Constituyen uno de los elementos fundamentales en la distribución de servicios turísticos, jugando el papel de intermediarios, productores y asesores. Distinguimos los tipos siguientes:



## LECTURA 24



Es el caso de centrales como Galileo, Sabre y Amadeus. Amadeus España, líder en la distribución de productos turísticos en nuestro país y proveedor de tecnología para el sector del viaje, procesó un total de 38,1 millones de reservas en 2007, lo que representa un incremento del 7,2% respecto al año anterior. En cuanto al número de agencias de viajes conectadas a su red y usuarias del sistema de reservas, Amadeus España ha experimentado un crecimiento prácticamente plano (con una variación del 0,5%), situándose en 9.127 a cierre de 2007. Cabe destacar que, en el mes de julio, la compañía registró una cifra histórica en cuanto a agencias usuarias del sistema de reservas de Amadeus en nuestro país, que alcanzaron las 9.215. Estos parámetros de actividad registrados por Amadeus España sirven de indicadores sectoriales y permiten elaborar una radiografía del sector bastante exacta.

**amadeus** España  
Your technology partner

Fuente: <http://www.es.amadeus.com/es/x114613.html>

- *Agencias mayoristas o touroperadores.* Entidades que elaboran paquetes turísticos por combinación de productos turísticos básicos, y los ponen en el sistema de ventas antes de su demanda, a precio inferior al de la suma de los productos que contienen (precio de paquete). Los touroperadores pueden clasificarse según varios criterios: 1) en función de *a quién le comercializan sus productos*, distinguiendo aquellos mayoristas que venden sus servicios (mayoristas minoristas), los que venden sus servicios y ceden parte a los minoristas, o los que no venden sus productos, dejándole la venta a los minoristas; 2) según su *ámbito de actuación*, distinguiendo entre nacionales e internacionales, y 3) según su *grado de especialización*, distinguiendo entre generalistas o masivos, y especializados (en un país o área geográfica, grupo de edad, tipo de vacaciones, tipo de alojamiento, tipo de transporte, motivaciones, etc.).

## LECTURA 25



El grupo TUI Travel PLC London, y Neckermann son dos de los *touroperadores* más importantes que existen en Europa, aglutinando una elevada cuota de mercado entre ambas. Y es que el movimiento turístico vacacional en Europa está dirigido por un pequeño número de touroperadores integrados verticalmente, y continúan acumulando mayor poder mediante procesos de absorción y fusión que les permiten aprovechar economías de escala e incrementar, aun más si cabe, su poder de negociación frente al resto de miembros del canal de comercialización.



- Las *agencias de viaje minoristas* son el colectivo más cuantioso dentro del canal de distribución. Existe una gran diversidad de agencias de viaje minoristas, pudiendo clasificarse en base a múltiples criterios. Así, por ejemplo, podemos distinguir entre agencias físicas o virtuales (según su ubicación), agencias generalistas, especializadas y sucursales (según su estrategia), independientes, franquicias, cadenas integradas o sucursalistas (según la propiedad), etc. Comercializan tanto productos provenientes de touroperadores, como productos básicos requeridos ante una demanda específica, o productos complementarios. Tradicionalmente (y sobre todo antes de la irrupción de Internet y los canales on-line) han sido el punto de compra al que gran parte de los clientes finales se dirigían para adquirir sus servicios turísticos.

## LECTURA 26

La compra de viajes se dispara en España por el crecimiento combinado de la actividad de las ventas a través de Internet y de las agencias a pie de calle. A pesar del auge de Internet, que ha permitido duplicar el porcentaje de reservas de billetes adquiridas en la red durante este año, el número de oficinas de agencias de viajes se ha incrementado un 35% en cinco años, hasta sumar un total de 9.500 establecimientos en toda España.

Justo en el periodo del boom de las agencias on line, el sector de toda la vida crece como nunca. “A costa de una pérdida de productividad, pero aumenta”, dice el presidente de Savia Amadeus, Paul de Villiers. La filial española de la central Amadeus constata que el número de agencias aumenta el 6%, mientras el de reservas lo hace al 3%.

Sólo la mitad de las nuevas aperturas corresponden a grandes enseñas. “El tejido de pymes en la actualidad es muy importante”, coinciden los expertos. Un total de 2.900 de los 9.500 establecimientos que hay en el país no tienen ninguna sucursal. Y un millar de empresas solo cuentan con dos establecimientos, según los datos que maneja Hosteltur.

Se trata de agencias que, en los tiempos que corren, solo se pueden defender con una fuerte especialización o bien gracias a una ubicación privilegiada.

Al igual que sucede en otros sectores de actividad en España, se ha impuesto la incorporación a las centrales de compras, que permiten a los minoristas independientes competir con grandes como Viajes El Corte Inglés, Halcón Viajes y Marsans. Unas 5.000 sucursales participan en algunas de las 20 centrales de compras del sector. Las franquicias han arraigado poco. La excepción es Zafiro Tours, que cuenta con unos 500 titulares de establecimientos en franquicia.

El escaso éxito de la fórmula de la franquicia tiene que ver con la escasa rentabilidad del sector, que la relación con un franquiciador recorta, y con escándalos o insolvencias (Pineda, Alpinatour e Hippo). Paul de Villiers calcula que las compras por internet ya suponen a estas alturas del año un 12% (8,2% a cierre del 2005, 3,6% en el 2004 y 1,6% en el 2003) de todas las reservas aéreas que gestiona la compañía, que controla el 92% del mercado.

Expertos y directivos del sector argumentan que el pastel a repartir es más grande. Las agencias on line y las tiendas en Internet de aerolíneas y cadenas hoteleras ganan cuota en un mercado que incrementa su valor. Solo de esta manera se entiende que el comercio electrónico de viajes crezca a tasas anuales cercanas al 100% y que se abran también nuevos puntos de venta en los barrios. “Los españoles han pasado de uno a tres viajes veraniegos; muchos jóvenes se han convertido en consumidores gracias a las aerolíneas *low cost* y ha aumentado el número de inmigrantes en España que vuelan frecuentemente a su tierra de origen”, apunta Luis Hernández, director del negocio de Internet de Globalia, cuyos buques insignia en el negocio minorista son Halcón Viajes y Viajes Ecuador.

*Fuente:* <http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=245234> (28 de junio de 2006).

### • Hoteles

Estos establecimientos de alojamiento pueden ejercer funciones como distribuidores de productos y servicios turísticos propios, pertenecientes al grupo de empresas en el que está integrado, asociado e incluso externos (Bigné *et al.*, 2000). Así, pueden contribuir a la distribución y comercialización de visitas a museos, parques acuáticos, excursionistas y otras actividades turísticas de zonas próximas.

### 3.3.2.2. Sector financiero y sector seguros

#### 3.3.2.2.1. Sector financiero

En la industria de los servicios financieros de banca al por menor, la correcta definición de la estrategia de distribución es indudablemente una de las variables críticas determinantes del éxito de este negocio (Tatum, 2006).

Hasta hace relativamente poco tiempo la estrategia de distribución de la banca era únicamente *monocanal*, es decir, la gestión de la red de oficinas (la “red de ladrillo”), complementada por una extensa red de cajeros con un enfoque fundamental de servicio, pero no de venta.

## LECTURA 27



El Parque temático *Oasys* se encuentra en el desierto de Tabernas (Almería). Se trata del único desierto de Europa, y en él se levantan los auténticos escenarios de los *westerns* que hicieron de esta zona del Sureste de España un referente del cine a nivel mundial (a título de ejemplo, en Tabernas se han rodado películas tales como “El bueno, el feo y el malo”, “Lawrence de Arabia”, o “Indiana Jones y la Última Cruzada”). Este “escenario de rodaje natural” se ha con-



vertido en la actualidad en el Parque de Atracciones más original del Mediterráneo con espectáculos en vivo que recrean la vida en el Oeste. Además, el parque cuenta con la *Reserva Zoológica de Tabernas*, en la que podemos encontrar más de 150 especies animales de las faunas europea, africana, asiática, australiana y americana en su hábitat. Este parque temático es propiedad del Grupo Playa Senator, que cuenta con hoteles en la zona mediterránea, Cádiz, Huelva, Tenerife, Lanzarote, Madrid y Barcelona. En estos hoteles es posible encontrar información acerca del parque temático *Oasys* (fundamentalmente en los que están situados en la Costa del Sol, la Costa de Almería y la Costa Tropical), siendo posible, además, adquirir entradas y ticket de transporte para acudir al mismo.

La variable distribución se encuentra en el centro de los dos grandes elementos que configuran la moderna gestión bancaria: la gestión del cliente basado en valor y el rediseño de la cadena de valor. Así, la definición de la moderna estrategia de distribución de una entidad financiera con la irrupción de los “nuevos canales de distribución” (p.e., cajeros automáticos, banca por Internet, banca telefónica, banca por móvil, Televisión digital, Red de agentes financieros, etc.), junto con la red tradicional de oficinas, introduce importantes elementos de complejidad al sector. En este sentido, se trata de analizar cuál va a ser el papel de estos “nuevos canales” (complementarios o alternativos a la red de oficinas tradicional), y si, realmente, estos nuevos canales sirven para vender.

## LECTURA 28

### Deutsche Bank



Uno de los “Acuerdos relevantes de distribución” es el que tiene *Deutsche Bank* y *Correos y Telégrafos de España*, el cual, después de más de cinco años de funcionamiento le ha aportado a la entidad alemana unos mil millones de euros de negocio con unos 136.300 clientes. Igualmente, Deutsche Bank ha sido muy activo con el modelo de Agentes financieros, donde posee una red de unos 250 Agentes que han canalizado un negocio de unos 1.002 millones de euros y con el proyecto de Banca Asociada. Se trata de un modelo dirigido al colectivo de empleados de empresas que fue puesto en marcha por la entidad en 1998 y que ha registrado un crecimiento elevado, contando en la actualidad con unos 25.000 clientes y unos 1.068 millones de euros.

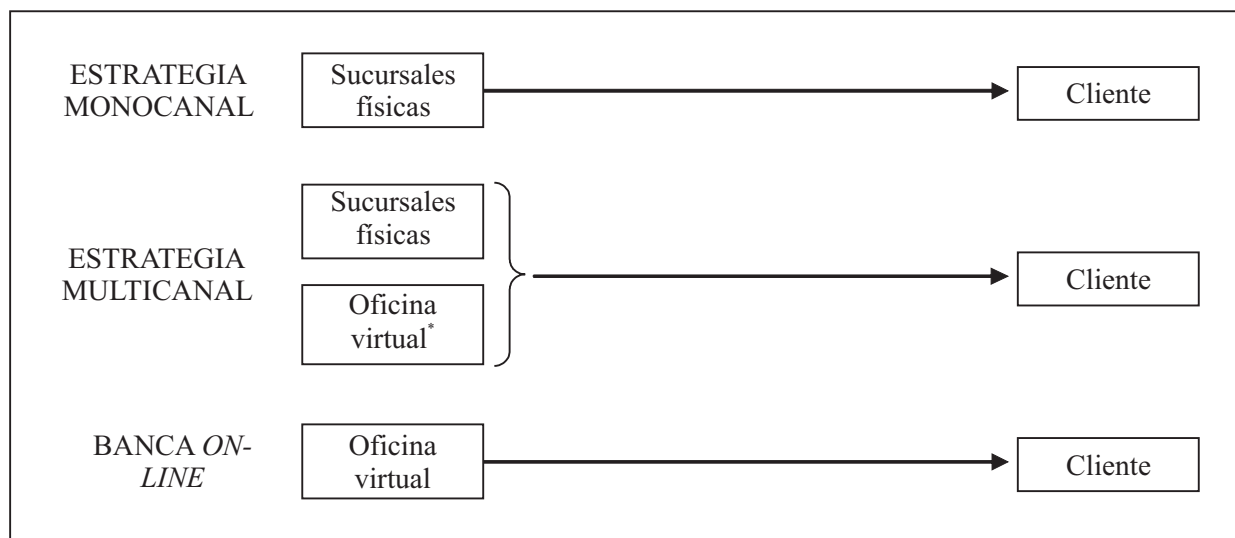


Fuente: Tatum (2006).

Sin lugar a dudas, una de las tendencias más actuales en este sector de la banca es el de llegar a acuerdos relevantes de distribución. Estos acuerdos son consecuencia, en muchos casos, de la necesidad que la banca tiene de ampliar su mercado objetivo, dadas las reducidas cifras de crecimiento que están experimentando en sus mercados actuales.

El canal de distribución tradicionalmente utilizado en el sector bancario está basado en la disponibilidad de redes físicas de sucursales y oficinas, en las que la entidad bancaria presta sus servicios al cliente final (estrategia *monocanal*). Sin embargo, y de forma reciente, la banca ha incorporado la utilización de nuevos canales, de forma complementaria a las oficinas físicas en algunos casos (estrategia *multicanal*), y como único canal de comercialización en otros. La figura 3.11 ilustra ambos tipos de canales.

**FIGURA 3.11**  
**Canales de distribución en el sector bancario**



\* Cajeros automáticos, banca telefónica, Internet y banca por móvil.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tatum (2006).

La situación de la mayoría de entidades de banca universal de nuestro país proviene de un modelo de distribución monocanal basado en una red de oficinas con mayor o menor capilaridad en función del tipo de entidad. Estas entidades han desarrollado los canales telemáticos de forma inicial como complemento de dicha red de oficinas, encontrándose cada una de ellas en etapas distintas del proceso de "tránsito" hacia un concepto más alternativo o de venta por dichos canales. Así, Bankinter es un ejemplo de esta rápida y decidida estrategia de incorporación de nuevos canales de distribución. Se trata de la entidad que cuenta con el modelo multicanal más reconocible del mercado, con una fuerte orientación hacia la innovación (p.e., la clara apuesta que ha realizado por el desarrollo de servicios bancarios para sus clientes a través del móvil).

No obstante, y si bien es cierto que podemos hablar de estrategias multicanal, con especial incidencia en cajeros automáticos, banca telefónica, Internet y recientemente banca por móvil, el rasgo más común a la gran mayoría de entidades españolas ha sido que durante estos últimos años, especialmente los dos últimos, se ha producido una fuerte apertura de oficinas (Tatum, 2006). En concreto, han sido aspectos como la buena evolución de la economía española, la fuerte expansión del crédito (en especial del hipotecario y del consumo), el atípico modelo de distribución bancario español basado en una red muy tupida de oficinas aunque con un bajo ratio de empleados

por oficina, y que la oficina sigue siendo todavía el punto básico de servicio (pro sobre todo de venta de productos y servicios financieros de verdadero valor añadido), los que justifican la expansión de la red física de oficinas en la gran mayoría de entidades.

## LECTURA 29

A comienzos de 2006, existían en España 41.599 oficinas de bancos, cajas y cooperativas de crédito, lo que supone un crecimiento neto de 1.369 oficinas respecto a las 40.230 con las que empezó 2005. Constituye la mayor red comercial en España, muy por encima de los 15.000 estancos o los más de 30.000 quioscos. Viendo el desglose, los Bancos pasaron de 14.168 oficinas a comienzos de 2005 a 14.533 a comienzos de 2006 (+365 oficinas netas, casi el cuádruple de todas las que abrieron en el año 2004), las Cajas de 21.503 a 22.410 (+907 oficinas netas, casi la mitad más de todas las que abrieron en 2004), y las Cooperativas de Crédito (Cajas rurales) de 4.559 oficinas a 4.656 (+97 oficinas netas). Si observamos en ritmo temporal de las aperturas, cabe indicar que de las 1.369 aperturas de todo el año 2005, 707 oficinas abrieron sus puertas en los tres primeros trimestres del año y 662 en el último, es decir, en un trimestre se dieron casi tantas aperturas como en los tres anteriores.

*Fuente:* Tatum (2006).

El gran desafío de la red comercial de las entidades financieras en los próximos años será el aumento progresivo de su productividad comercial a través de una eficiente gestión activa con el *target* adecuado de clientes. En este sentido, la irrupción de los nuevos canales virtuales aumentará la complejidad de este reto en la medida que hará posible que las oficinas físicas puedan tener una menor carga de trabajo administrativa, si bien también es cierto que puede que tengan menos clientes con los que interaccionar en sus horarios de apertura, lo que hará un cliente menos “visible” que obligará al diseño de sistemas innovadores de aproximación comercial a los clientes-objetivo (Tatum, 2006). Es más, lo probable es que los clientes que acudan a las oficinas no sean, con mucho, el segmento más rentable.

Todos estos argumentos provocan que el primer objetivo que ha tenido la estrategia *multicanal* que utilizan muchas de las entidades financieras de nuestro país haya sido el de la mejora de los costes. Con este objetivo, la gran mayoría de entidades han abordado, y lo siguen haciendo, importantes cambios tecnológicos con la intención de que la parte más operativa o transaccional de sus servicios (la que menor valor añadido tiene para los clientes), se canalice a través de los nuevos canales virtuales, fundamentalmente a través de Internet. Este proceso ha sido bien acogido por los clientes, especialmente los segmentos de empresas y profesionales, dado que les permite acceder a una banca disponible de forma permanente en cualquier momento y lugar, optimizando su estructura de costes y procesos, así como la distribución de su disponibilidad temporal (especialmente limitada en el caso de empresas y autónomos).

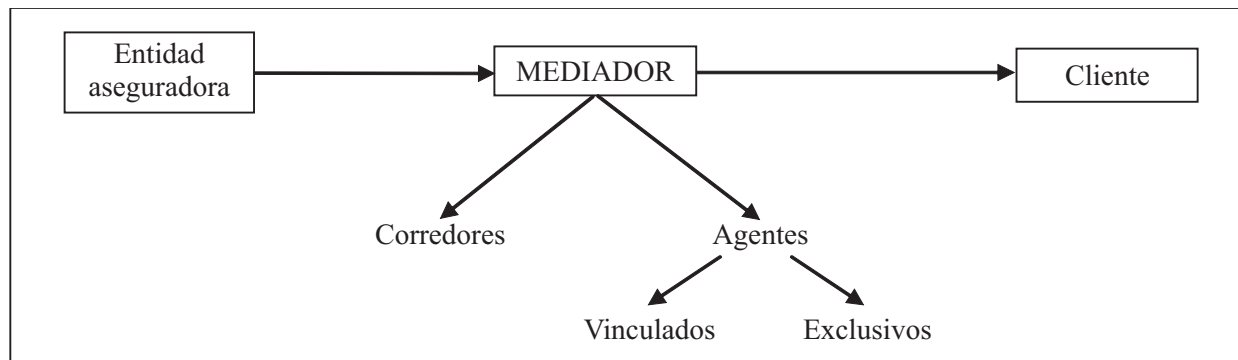
### 3.3.2.2.2. Sector seguros

Junto con el sector bancario, otro de los canales de comercialización de servicios que presenta ciertas peculiaridades es el de las entidades aseguradoras, entre ellas la existencia de una normativa legal que regula la actuación de los intermediarios que pueden participar en dichos canales. Por esta razón, vamos a analizar de forma breve cuáles son los canales utilizados en este sector, y cuáles son las principales características de los intermediarios que participan en ellos.

El canal de distribución por antonomasia del sector asegurador en nuestro país es el canal indirecto, formado por un intermediario entre la entidad aseguradora y el cliente final (Fig. 3.12). Esta figura se denomina media-

dor y suele ser un corredor o un agente, que, a su vez, puede ser vinculado o exclusivo. Sin lugar a dudas, el predominio de este tipo de canal se debe a que se trata, posiblemente, del sistema de distribución más eficaz (Tatum, 2007).

**FIGURA 3.12**  
**Canales de distribución del sector asegurador**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Tatum (2007).

Los mediadores, además de realizar la labor que les es propia de promoción y venta de los productos y servicios por cuenta de las entidades aseguradoras, con un elevado grado de cobertura geográfica, prestan también servicios de asesoramiento y asistencia de gran valor para el cliente, con un análisis personalizado de sus necesidades, los servicios que se ajustan a dichas necesidades, consejo profesional en el momento de la contratación y la posibilidad de asistencia personal en el momento de la declaración de siniestros, mediante la supervisión y correcta tramitación de los mismos. Así, la labor de mediación que realizan facilita el buen entendimiento entre la aseguradora y el cliente final, reduciendo la incertidumbre de ambas partes, minimizando los conflictos y manteniendo continuamente actualizadas todas las pólizas de los clientes gracias a su elevado nivel de conocimientos en seguros y su dedicación prioritaria al cliente (Tatum, 2007).

Como podemos observar en la figura 3.12, existen dos tipos de mediadores en el sector de los seguros: 1) corredores, y 2) los agentes. Los primeros, son personas físicas o jurídicas que realizan la actividad mercantil de mediación de seguros privados sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras, ofreciendo a sus clientes un asesoramiento independiente, profesional e imparcial (Tatum, 2007). Ejercer como corredor de seguros requiere la previa inscripción en el registro administrativo especial de mediadores. Podemos distinguir diferentes tipos de corredores (Tatum, 2007; pág. 9):

- Megabrokers internacionales.
- Corredurías con múltiples oficinas.
- Corredurías bajo esquema de franquicias.
- Corredurías asociadas.
- Corredurías federadas.
- Corredurías con una sola oficina en una gran ciudad.
- Corredurías con una sola oficina en una pequeña ciudad.
- Corredurías “virtuales” (Internet).

Los agentes se pueden clasificar en dos categorías: 1) *vinculados*, aquellos que firman un contrato de agencia con varias entidades aseguradoras; y 2) *exclusivos*, los que firman un contrato con una única entidad aseguradora. Los agentes exclusivos llevan más tiempo en el sector, pero, por el contrario, los agentes vinculados son un intermediario de reciente aparición, por lo que aún no se encuentra muy desarrollado. Por su parte, los agentes exclusivos llevan más tiempo trabajando en el sector, y suelen clasificarse en varios tipos (Tatum, 2007; pág. 10):

- Agentes franquiciados con imagen corporativa.
- Agentes sin imagen corporativa.
- Agentes en plan carrera.
- Equipos de venta especialistas.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Alhóndigas:** Lugares para la contratación privada en origen, generalmente de productos hortofrutícolas y pesqueros, donde confluyen productores y demandantes, generalmente corredores o comisionistas, para la compraventa de productos mediante subasta.

**Canal de distribución de consumo:** Estructura de distribución que tiene como objetivo atender la demanda de los mercados de consumo final.

**Canal de distribución de servicios:** Estructura de distribución para la distribución de servicios.

**Canal industrial:** Estructura de distribución, asociada al ámbito de las organizaciones lucrativas, utilizada para atender la demanda de suministros de los fabricantes.

**Canal organizacional:** Estructura de distribución que se utiliza para atender la demanda derivada, es decir, de los mercados organizacionales.

**Demanda derivada:** Se corresponde con la demanda de los agentes económicos y sociales, consecuencia de la demanda de otros mercados a los que atienden. Por ello, se conoce también como demanda secundaria, siendo la demanda primaria la correspondiente a los mercados finales.

**Producto de conveniencia:** Productos de consumo que los consumidores suelen comprar con frecuencia, de forma inmediata, y con un esfuerzo de comparación y de compra mínimo.

**Productos de compra:** Productos de consumo cuya adquisición es menos frecuente y para la que los consumidores necesitan una mayor comparación de las características de cada producto/marca, precio, estilo, etc.

**Productos de especialidad:** Se trata de productos que poseen una serie de características de identificación (valor de marca) únicas, y por las que el consumidor está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra importante.

**Productos no buscados:** Productos de consumo que el consumidor o bien no conoce, o bien, conociéndolos, no está dispuesto a realizar ningún esfuerzo en su compra.

**Servicios:** Productos de naturaleza intangible cuyos principales elementos diferenciadores respecto de los productos tangibles son, por supuesto la intangibilidad, pero además y como consecuencia de ésta, la inseparabilidad, la variabilidad/heterogeneidad, y la caducidad.

**Tipos de mercados de consumo:** En este capítulo los hemos clasificado, como criterio fundamental, en función de las categorías de productos propuestas por Kotler, es decir, de conveniencia, de compra, de especialidad y no buscados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, J. (1979): "Why we need service marketing", en O. C. Ferrell, S. W. Brown y W. Lamb (eds.) *Conceptual and theoretical developments in marketing*, American Marketing, Chicago, págs. 131-146.

BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1993): "Building a new academic field-the case of services marketing", *Journal of Retailing*, 69 (1), págs. 13-60.

BIGNÉ, E.; FONT, X. y ANDREU, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos*, ESIC Editorial, Madrid.

- CAMBRA, J. y POLO, Y. (2006): "Factores determinantes de una relación en el conexto de mercados industriales: el caso de la Denominación de Origen (D.O.) Somontano", *ESIC Market*, 124 (mayo-agosto), págs. 195-216.
- CARMEN, J. y LANGEARD, E. (1980): "Growth strategies of service firms", *Strategic Management Journal*, 1 (January-March), págs. 7-22.
- CHIAS, J. (1995): *Marketing público: por un gobierno y una administración al servicio del público*, Prentice Hall, Madrid.
- DOYLE, P. (1998): *Marketing management and strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall.
- ECKLES, R. (1990): *Business Marketing management. Marketing of business products and services*, Prentice Hall International.
- ESTEBAN, A. (1997): *Principios de marketing*, ESIC, Madrid.
- FERNÁNDEZ, A., MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2006): "La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos", *Información Comercial Española*, 828, págs. 187-202.
- FISK, R., BROWN, S. y BITNER, M. J. (1993): "Tracking the evolution of the services marketing literature", *Journal of Retailing*, 69 (1), págs. 61-103.
- GÁZQUEZ, J. C. y SÁNCHEZ, M. (2007): "Caracterizando a los consumidores en los mercados de consumo de alta frecuencia", *Universia Business Review*, 13, págs. 104-115.
- GOODFELLOW, J. (1983): "The marketing of goods and services as a multi-dimensional concept", *The Quarterly Review of Marketing*, 8 (Spring), págs. 19-27.
- GRIBBINS, M.; SUBRAMANIAM, Ch. y SHAW, M. (2005): "E-business in consumer packaged goods industry: a case study", *Working Papers*, University of Illinois, Urbana.
- GRÖNROOS, C. (1982): "An applied service marketing theory", *European Journal of Marketing*, 16 (7), págs. 30-41.
- KOTLER, P. (2000): *Dirección de marketing*. Edición del Milenio, Prentice Hall.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de marketing*, 6.<sup>a</sup> ed., Prentice-Hall, México.
- KOTLER, P. y DUBOIS, M. (1988): *Marketing management*, Publi Union, París.
- KOTLER, P. y LEVY, S. (1969): "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, 33 (January), págs. 10-15.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA, D. y CRUZ, I. (2004a): *Marketing*. 10.<sup>a</sup> edición, Pearson, Madrid.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J.; RUFÍN, R. y REINA, M. D (2004b): *Marketing para turismo*, 3.<sup>a</sup> edición, Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; KELLER, L.; CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. (2006): *Dirección de marketing*. 12.<sup>a</sup> ed., Pearson, Madrid.
- LARSSON, A.(2005): *Design and selection of industrial marketing channels. A case study at Alfa-Level*. Unpublished Master Thesis, Lulea University of Technology.
- LILLEN, G. y KOTLER, P. (1983): *Marketing decision making : a model-building approach*, Harper & Row, Nueva York.
- LOVELOCK, C. (1983): "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, 47 (3), págs. 9-20.
- MARTÍN, E. (1993): *Marketing*, Ariel, Barcelona.
- MIDDLETON, V. (1983): "Product marketing-goods and services compared", *The Quarterly Review of Marketing*, 8 (Spring), págs. 1-10.
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios", *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 186, págs. 39-73.
- MOLLÁ, A.; BERENGUER, G.; GIL, I.; RUIZ, M. E. y VALLET, M. T. (2007): "La distribución de cerámica y materiales de construcción en España", *Boletín Económico de ICE*, 2927 (1-15 diciembre), págs. 19-29.
- NUENO, J. L.; MORA, C. y MONTSERRAT, J. (2003): "El sector de la distribución textil en España", *Boletín Económico de ICE*, 2768 (5-18 de mayo), págs. 19-26.
- PUELLES, M. (2006): "Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria", *Distribución y Consumo*, 89, págs. 5-21.
- RIVERA, L. M. (1989): *Marketing para las pymes agrarias y alimentarias*, Mapa Aedos, Barcelona.
- RIVERA, L. M. (1995): *Gestión de la calidad agroalimentaria*, Mundi-Prensa, Madrid.
- RIVERA, L. (2004): "El sector hortofrutícola en Almería", *Boletín Económico ICE*, 2823 (8-14 noviembre).
- ROSENBLOOM, B. (1995): *Marketing channels: a management view*. 5<sup>th</sup> ed., Dryden Press.
- SANTESMASES, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*, 5.<sup>a</sup> ed. ampl., Pirámide, Madrid.



- SANZO, M. J. y VÁZQUEZ, R. (2000): "Una visión general del comportamiento de compra de las empresas industriales", *Documento de Trabajo*, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Oviedo.
- SRIVASTAVA, M. y SMITH, J. (1994): "An evaluation of services marketing", *Journal of Profesional Services Marketing*, 10 (2), págs. 35-53.
- TATUM (2006): "¿Qué está pasando con la multicanalidad?", *Cuadernos de Opinión Sector Financiero*, disponible en [www.tatum.es](http://www.tatum.es)
- TATUM (2007): "Gestión de los canales de distribución (I). Segmentación de mediadores", *Cuadernos de Opinión Sector Seguros*, disponible en [www.tatum.es](http://www.tatum.es)
- THOMAS, D. (1978): "Strategy is different in service business", *Harvard Business Review*, 56 (July-August), págs. 158-165.
- WEBSTER, F. (1991): *Industrial marketing strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., Wiley.
- WEBSTER, F. y WIND, Y. (1972): "A general model for understanding organizational buying behavior", *Journal of Marketing*, 36 (April), págs. 12-19.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, 49 (Spring), págs. 33-46.



## Páginas Web relacionadas

<http://www.a-emprende.net/index.php>  
[www.airbrokers.com](http://www.airbrokers.com)  
<http://www.es.amadeus.com/es/x114613.html>  
[www.boeing.es](http://www.boeing.es)  
[www.chopard.com](http://www.chopard.com)  
[www.dell.es](http://www.dell.es)  
<http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=245234>  
[www.ine.es](http://www.ine.es)  
<http://iries.infores.com>  
<http://www.lamborghini.co.uk>  
<http://www.marca.com/marcaexpress/faq.html#3>  
[www.titan.com](http://www.titan.com)  
[www.tormo.com](http://www.tormo.com)  
<http://www.tupperware.es/company/1534.html>



## Preguntas de discusión

1. ¿Consideráis que la perspectiva de los canales organizacionales, que amplía la de los canales industriales, es más adecuada para abordar el estudio de los canales de distribución?
2. ¿Cómo puede condicionar un producto de consumo la configuración de canal por la que, finalmente, se opte (es decir, longitud, cobertura, tipo de intermediarios, etc.)?

**3.** Poned varios ejemplos de categorías de productos de consumo, al margen de las que podáis encontrar en el contenido del capítulo, para cada una de los tipos de mercados de consumo planteados por Kotler. Asimismo, identificad marcas concretas y describid cómo éstas hacen llegar sus productos a sus públicos objetivo.

**4.** ¿Por qué los servicios requieren una consideración especial en lo que al diseño de sus canales de distribución se refiere? Reflexionad comparativamente con los canales utilizados para los productos de consumo, basándose para ello en las cuatro características distintivas de los servicios.



## Casos y Prácticas para Empresas

### ADIDAS: IMPOSSIBLE IS NOTHING



#### Perspectiva general: la marca de las tres bandas

La denominación Adidas se debe a su fundador Adolf "Adi" Dassler, quien creó la compañía en la década de los años 20. La visión que este hombre tuvo de la compañía se ha ido transformando en realidad a medida que ha pasado el tiempo, y su filosofía corporativa ha servido de guía para el éxito de posteriores generaciones. La idea fue bastante simple y brillante.

El propósito del fundador fue proporcionar a cada atleta el mejor equipamiento posible.

Todo empezó en 1920 cuando Adi Dassler fabricó sus primeras zapatillas deportivas utilizando unos pocos materiales disponibles después de la I Gran Guerra. En la actualidad, el surtido de productos de Adidas es muchísimo más amplio, comprendiendo calzado, prendas y accesorios para el baloncesto, fútbol, fitness, golf, esquí, etc.

El manager francés de Adidas, Robert L. Dreyfus, que gestionó la compañía desde el año 1993 hasta el 2001 tuvo un papel relevante en la posición de mercado actual de la marca. Fue quien introdujo por primera vez a la marca en el mercado de valores, en

noviembre de 1995. Desde 2001, Herbert Hainer ha estado dirigiendo al grupo hasta la actualidad. Por destacar un hito significativo, en 1997 Adidas adquirió al grupo Salomon, y el nombre de la compañía cambió al de Grupo Adidas-Salomon. El grupo Salomon, aparte del material deportivo para la práctica del esquí, por el que se le conoce generalmente, también poseía la marca de Golf Taylor Made.

En octubre de 2005, la unidad de negocio de Salomon, que incluye a sus subsidiarias Mavic, Bonfire, Arc´ Teryx y Cliché, se vendió a la corporación finlandesa Amer Sports. En este momento, la compañía cambió su nombre legal al de Adidas AG. En enero de 2006, Adidas adquirió a la compañía Reebok. Esta operación ha supuesto un nuevo capítulo en la historia del grupo. Con esta operación se esperaba que la compañía se beneficiara competitivamente de combinar dos de las más respetadas y conocidas marcas en la industria deportiva mundial.

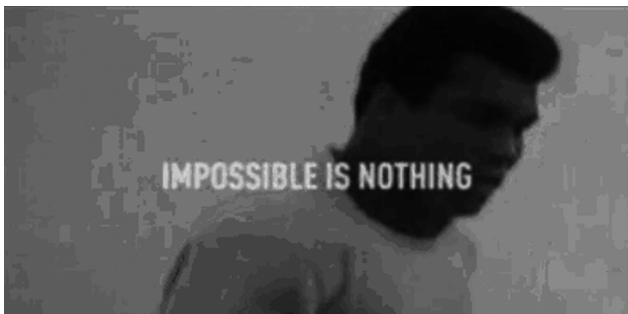
El nuevo grupo Adidas tiene más de 25.000 empleados en todo el mundo, con más de 2.000 trabajando en la sede central de la compañía en Herzogenaurach. Un equipo de diseñadores, desarrolladores de producto y expertos en biomecánica y tecnología de materiales, desarrollan sus investigaciones en la división de Portland, así como en el segundo centro tecnológico de Adidas en Scheinfeld, cerca de Nuremberg.

Más de 80 subsidiarias garantizan la presencia de los productos Adidas en todos los mercados del mundo. Las ventas y distribución de los productos de la marca se estructuran en 4 regiones: Europa-mercados

emergentes, Norteamérica, Asia-Pacífico y América Latina. En la actualidad, Adidas es la empresa líder de ropa deportiva en el mercado europeo.

Adidas ha sido pionera en muchas facetas de la industria deportiva. Por ejemplo, fue la primera que utilizó la promoción deportiva para que sus públicos objetivo fueran conscientes de las innovaciones tecnológicas que incorporaban sus productos. Comenzó utilizando atletas famosos (campeones olímpicos, mundiales, etc.) para la publicidad de sus productos. Algunos ejemplos fueron: Jesse Owens, Muhammad Ali, Max Schmeling, Sepp Herberger o Franz Beckenbauer, entre otros. Todos ellos compartían amistad con el fundador de la compañía Adi Dassler.

Adi se dio cuenta de que la publicidad agresiva sería una de las claves para el éxito de su política corporativa. Por ello, a la innovación continua, al trabajo estrecho con atletas de élite exitosos para el desarrollo de prendas deportivas adecuadas y específicas para cada disciplina deportiva en la que se centraban, siempre acompañaban hábiles y constantes campañas de publicidad. Por ejemplo, una campaña reciente, de gran repercusión internacional, basada en una idea simple, pero tremendamente útil para la marca ha sido la que giraba en torno a la idea "impossible is nothing". De hecho, Adidas ha apoyado significativamente su posicionamiento en esta frase, buscando sobre todo potenciar sus atributos intangibles. Por ejemplo, la empresa dispone de un lugar específico en su Web dedicado a presentar historias de deportistas célebres que patrocina, donde cuentan problemas que han tenido que superar y retos que han afrontado a lo largo de su carrera (<http://www.adidas.com/campaigns/iin/content/>).



Fotograma del laureado anuncio "The long run", creado por Adidas en el 2004.

### **Público objetivo de Adidas**

La empresa se basa en un modelo de negocio orientado al consumidor, distinguiendo 4 grupos claramente diferenciados, tal y como presentamos a continuación:

- Atletas profesionales. Son atendidos por la división de "Adidas Sport Performance". Esta división/sección se centra en ofrecer productos innovadores y funcionales en todas las categorías de deportes. La innovación tecnológica y el compromiso con el alto rendimiento de los productos son las cuestiones clave de esta división.
- Consumidores con un estilo de vida donde la práctica del deporte se erige en uno de sus pilares. Son atendidos por la división "Adidas Sport Heritage". Esta división/sección de la empresa combina la visión auténtica y la pasión que el fundador de Adidas trajo al deporte hace más de 75 años con el estilo de vida deportivo que caracteriza el mundo actual.
- Consumidores que valoran la estética/moda de los diseños deportivos. Son atendidos por "Adidas Sport Style".
- Golfistas. Son atendidos por la división "Taylor-Made-Adidas Golf".

De esta forma Adidas mejora la consecución de uno de sus principales objetivos estratégicos: la anticipación y cobertura de las necesidades y deseos de sus clientes como forma de construir marcas poderosas.

### **Los valores de la marca**

De forma sintética, el grupo Adidas resume sus valores en los cinco puntos siguientes:

- Están centrados en el consumidor, y se basan para alcanzar sus expectativas en una mejora continua de la calidad, diseño, sensaciones e imagen de sus productos y estructura organizativa.
- Son líderes en innovación y diseño.
- Están orientados globalmente.
- Están comprometidos en el fortalecimiento continuo de sus marcas y productos para mejorar su posición competitiva.
- La consecución continua de resultados financieros relevantes.

### La búsqueda continua del liderazgo: proyecciones competitivas

En palabras de un alto directivo de la propia empresa “Estamos en el negocio para ganar. Nuestro propósito es estar en la primera o segunda posición en todos los mercados y categorías de producto en los que compitamos”. Tiene claro que su papel en su sector es ser la empresa líder de referencia, y sus estrategias competitivas se diseñan desde esta premisa. Como norma general, persiguen acelerar el crecimiento de sus beneficios intensificando sus actividades con sus cuentas claves de clientes, potenciar la apertura de establecimientos propios e incrementar la atención prestada a determinados grupos de consumidores (por ejemplo, mujeres y niños).

Asimismo, distinguiendo por regiones:

- Adidas reconoce la importancia que tiene el mercado europeo, por el efecto amplificador que estos mercados proporcionan para su imagen y éxito a nivel mundial. En este respecto, uno de sus objetivos es ampliar el diferencial competitivo que en la actualidad les permite ser la empresa líder del sector en Europa. Sus esfuerzos se centrarán en las categorías de fútbol y atletismo.
- En Norteamérica, donde Nike, su principal competidor, está fuerte, persiguen tanto mejorar su cuota de mercado como sus beneficios en los próximos 3-5 años.
- En Asia, son líderes en uno de los mercados de mayor referencia, Japón. Uno de sus objetivos es generar ventas por encima de los 2.000 millones de euros en el 2008. El mercado chino, el más importante en términos cuantitativos, es objetivo estratégico.

- En Latinoamérica quieren seguir aumentando la introducción de productos de su gama alta, del mismo modo que mejorar la eficiencia de sus procesos de comercialización y beneficios en los próximos 5 años.

### Fuentes

- Informes de prensa y empresariales disponibles en [www.adidas.com](http://www.adidas.com)
- Informe “At a glance. The story of Adidas Group”, disponible en <http://www.adidas-group.com/en/overview/history/>
- Sitios Web concretos:
  - <http://www.press.adidas.com/en/>
  - <http://www.adidas-group.com/en/home/welcome.asp>
  - <http://www.adidas.com/es/performance/advertising/downloads.asp>

### PREGUNTAS

1. Analizad la estructura de distribución que utiliza Adidas para distribuir sus productos a los mercados de consumo.
2. En vuestra opinión, ¿cuenta Adidas con canales organizacionales? Reflexionad desde la perspectiva de, por ejemplo, los equipos profesionales de fútbol como clientes de la marca.
3. ¿Qué papel juega esta demanda organizacional atendida por Adidas en el éxito de la marca en los mercados de consumo?

