

# **6. La Distribución como elemento esencial del Marketing**

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006



**ÍNDICE:**

<b>1. EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO INTERMEDIARIO: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>	4
<b>2. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA</b>	7
2.1. Conclusiones sobre el entorno del comercio en España	14
2.2. Nota Técnica sobre la Distribución Comercial	156
<b>3. TIPOS DE INTERMEDIARIOS COMERCIALES</b>	30
<b>4. CRITERIOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA</b>	34
4.1. ¿Cuál es el momento de definir y diseñar nuestra estrategia de canales de distribución?	34
4.2. Los canales de distribución como creadores de valor para el Cliente	36
<b>5. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LOS PRODUCTOS</b>	38
5.1. La Función Logística	39
5.2. La política de Distribución	40
<b>6. PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL PROCESO DEL MARKETING DEL FABRICANTE</b>	42
<b>7. E-COMMERCE: UN NUEVO CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN</b>	44
7.1. El transporte del producto: entrega a domicilio	44
7.2. Eliminación de intermediarios	46
7.3. El uso de la tecnología	46
<b>8. ALGUNOS MITOS DE LA DISTRIBUCIÓN</b>	49
<b>9. CONVIENE RECORDAR</b>	50
<b>10. GLOSARIO</b>	52
<b>11. WEBS RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>	53
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b>	55

## 1. EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO INTERMEDIARIO: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Hace años, una sola empresa de tamaño pequeño o una sola persona, individualmente, además de transportar los productos y venderlos en su carromato o furgoneta (lo que servía de punto comercial donde se concretaban las compraventas), cobraba los productos vendidos y atendía, incluso, las posibles reclamaciones, sirviendo así de nexo físico y comercial entre el mercado y el fabricante.

 La Distribución Física de los productos (lo que hoy se correspondería con una parte de la denominada Función Logística: justo la que va desde el almacén de productos terminados hasta el consumidor final) y la Distribución Comercial de los mismos (la puesta a disposición efectiva y real de los productos en un lugar de venta con las actividades consiguientes) eran, pues, la misma cosa.

Hoy, estas funciones están claramente definidas y separadas.

La Distribución Física comprende todas las actividades relacionadas con el diseño, la planificación, la ejecución y el control de los flujos físicos de los productos.

Los Canales de Distribución (también llamados Distribución, sin más, o lo que es lo mismo, la Distribución Comercial, su denominación más precisa, representan el camino comercial de los productos (aunque es evidente que se requiere también la realización física de su desplazamiento) a través de unas instituciones intermediarias (mayoristas o detallistas en sus múltiples y cambiantes tipos) que sirven para poner a la mejor disposición comercial de los clientes los bienes y servicios concretos que están listos para su venta.

 Llamaremos, pues, Canal de Distribución -con Philip Kotler- al conjunto de las empresas y los individuos que, con transferencia o no de la propiedad del producto, toman posesión del mismo en muchos casos (excepción hecha de los vendedores que

solamente los comercializan en nombre del fabricante) y los sitúan en sus establecimientos a disposición de los mercados.

Es decir, que el Canal de Distribución es un Sistema total. No un adversario o un enemigo del fabricante. La competitividad se deberá establecer entre los sistemas de distribución de los diferentes fabricantes, nunca entre los eslabones de la Cadena de Distribución de uno mismo.

Los elementos comunes a todas las definiciones son dos:

- El Canal de Distribución es un conjunto de relaciones.
- El Canal de Distribución es una combinación de flujos.



En resumen, no solo hay que considerar las rutas o vías por las que fluyen físicamente los productos, sino los agentes e instituciones comerciales que cooperan para que el producto sea vendido a los clientes: vendedores, intermediarios individuales o empresas, incluyendo (aunque algunos autores no integran estas empresas en el Canal) a las empresas auxiliares que colaboran (bancos y cajas de ahorro, agencias y empresas de seguros, transportes y consignatarios, etc.) para que el proceso se complete de manera exitosa.

### **¿Cómo se han ido resolviendo las controversias entre los componentes de un Canal de Distribución a lo largo de los últimos años en España?**

Estas relaciones dependen de las circunstancias de cada entorno.

En España, en los años ochenta, los fabricantes necesitaban de los mayoristas para que les ayudaran a poner sus productos en los mercados. Los mayoristas tenían entonces una situación de preponderancia, no solo en las propias relaciones comerciales, sino asimismo en los márgenes económicos. Existía una especie de compensación por la prepotencia que los fabricantes habían ejercido en los mercados durante muchos años antes.

Más tarde, los fabricantes, intentando mitigar esa preponderancia de los Distribuidores Mayoristas (que eran los que tenían los contactos y las claves comerciales para controlar también a los detallistas) comienzan a mantener relaciones con los comerciantes finales y con el resto de los minoristas, y se empiezan a poner en marcha algunas de las nuevas figuras de cooperación e integración comercial que llegaban de otros países de nuestro entorno geográfico.

Así, unos y otros contribuyen a la situación actual en la que no existe una preponderancia clara de ninguno de los niveles de la cadena de Distribución, y en la que la abundancia de figuras diversas para resolver las situaciones que el comercio plantea cada día, proporciona un plantel de soluciones variadas que propician la competencia y suministran sinergias al proceso distributivo.

Las nuevas tendencias del Marketing moderno, las constantes reducciones de costes para el mantenimiento de los márgenes, el desarrollo de las nuevas identidades corporativas y las marcas y la utilización de la publicidad a gran escala, están contribuyendo a que sean los parámetros de eficacia los que regulen en estos momentos estas relaciones.

## 2. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA



El intermediario, dice Philip McVey, no es sólo un eslabón contratado para formar parte de una cadena diseñada por el fabricante. Es un mercado en sí mismo, que es independiente y que sirve de foco y de centro de atención para un buen número de los clientes finales (su clientela) que, con sus compras, son los que orientan el futuro comercial de un sector o de una empresa.

A veces, al ir creciendo y conformando su propia base de clientes, el intermediario puede encontrarse con que su prestigio comercial es mayor que el del proveedor cuyas mercancías vende.

La economía española es una economía de servicios. Más del 50 por ciento del PIB corresponde ya a este sector en el que se encuadra lo que venimos llamando la Distribución Comercial. Estas tendencias no solo se mantienen, sino que se incrementan año a año.

El comercio intermediario (el conjunto de detallistas y mayoristas que existen en España, independientemente del tipo de cada uno) representa cada año más del 15 por ciento del Valor Añadido Bruto a precios de mercado.

La población activa del sector Distribución Comercial era de casi 3 millones de personas al comienzo del siglo XXI. Representa, pues, un 17 por ciento del total. Y la tendencia es asimismo creciente.

Dentro de estos porcentajes, el comercio minorista (los detallistas, sea cual sea su tamaño) supone casi el 75 por ciento del total. Ello significa un cierto retroceso en perjuicio del comercio mayorista.

El 25 por ciento de la mano de obra que trabaja en este sector económico son mujeres.

Hay un proceso claro de sustitución del empleo asalariado por el autónomo.

El origen del capital social de las empresas de Distribución Comercial en España es, en un 80 por ciento, nacional. Bien es cierto, sin embargo, que muchas de las grandes empresas de este sector son de capital extranjero; generalmente, francés.

La media de empleados por establecimiento comercial es de 12,5 El margen comercial bruto promedio es del 36 por ciento sobre el valor de las ventas netas.

Según la empresa Nielsen A.C., las características medias de los establecimientos de autoservicio (autocompra) en España serían:

- 1.547 metros cuadrados, como superficie de venta.
- 10,3 empleados.
- 2,7 cajas de cobro.

Es importante reseñar que una de las quejas constantes de las áreas de Marketing e Investigación y Análisis de Mercados se centra en la baja calidad y en la multiplicidad de las estadísticas de este sector.

A pesar del gran dinamismo de la Distribución Comercial (Comercio Interior, como se denomina oficialmente a este sector, para aumentar ya la confusión desde el comienzo...), no hay un interés paralelo en su seguimiento estadístico, nos dice I. Cruz, catedrático de Investigación de Mercados de la Universidad Autónoma de Madrid, con lo que las fuentes estadísticas presentan serios problemas para su comparación y análisis.

Pudiera ser debido a que este dinamismo es muy reciente entre nosotros. Hasta la renovación política de los últimos años de los setenta la actividad comercial tenía un carácter vicario que se traducía, como es lógico, en unas estadísticas pobres y orientadas tan solo al interés principal del sector: el de su supervisión a efectos meramente fiscales y recaudatorios.

En los últimos años, sin embargo, se han producido avances muy positivos.

Hay unos 600.000 establecimientos detallistas con una superficie de venta total de unos 56 millones de metros cuadrados, lo que nos daría un promedio de 15 establecimientos por cada 1.000 habitantes. Este índice es más bien elevado respecto a otros países de nuestro entorno, lo que confirmaría la tradicional atomización española en este y en otros sectores de actividad, si bien esta circunstancia se va corrigiendo poco a poco en los últimos años.

De estos establecimientos, el 90 por ciento tiene menos de 100 metros cuadrados; y la práctica totalidad restante (excepción hecha de las grandes superficies) tiene menos de 300 metros.

Un 40 por ciento de los establecimientos tiene una antigüedad inferior a 5 años, lo que demuestra un importante grado de apertura de nuevos negocios y un elevado nivel de renovación.

En cuatro CC.AA. se concentra prácticamente el 60 por ciento de los establecimientos:

- Cataluña, y Andalucía con el 17,6 y el 17,3 por ciento respectivamente
- Y la Comunidad Valenciana y Madrid con el 11, y el 10, 6.

Desde 1996 se mantiene ininterrumpida la creación de empleo en este sector. La tasa media de ocupación fue en el año 2000 del 91,3 por ciento. Siendo la tasa actual (2002) del 91,8, la más alta nunca conocida.

El Ministerio de Economía, en coordinación con las CC.AA., ha desarrollado recientemente diferentes acciones destinadas a la modernización de la Distribución Comercial, lo que ha supuesto una inversión total de más de 55 millones de euros desde 1996. Estas inversiones, unidas al efecto de las medidas liberalizadoras sobre el comercio adoptadas años antes, ha producido un efecto incentivador del comercio interior que ha sido particularmente eficiente en algunas zonas rurales y urbanas, donde hoy el consumidor disfruta de un mejor servicio más competitivo.

Las CC.AA. han aportado además fondos propios que han incrementado las aportaciones totales hasta los 1.068 millones de euros en los últimos años.

Este crecimiento ha venido a consolidar fuertemente la presencia de los grandes grupos franceses de la Distribución (Alcampo, Continente y Pryca, estos dos últimos recientemente fusionados como Carrefour), aunque la participación de las nuevas empresas españolas de la Distribución es cada día más importante.

Las tensiones existentes en este sector llevaron a la Administración Pública española a intervenir activamente en los primeros meses de 1996, mediante la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, que regula ahora las cuestiones fundamentales de este mercado: licencias de aperturas para los hipermercados, días de apertura comercial al público, horarios, etc., transfiriendo las competencias sobre estas materias a las CC.AA.

El estudio realizado por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo sobre el comercio minorista en España (datos actualizados al año 2000) cifra el censo de estos establecimientos en 602.608 (-2,8% respecto al 1999), con una superficie de venta total ligeramente inferior a los 56 millones de metros cuadrados (-1% respecto al 1999), un volumen de ocupación superior a 1,6 millones de personas y una facturación bruta total de 122.051 millones de euros (+1% respecto al 1999).

La evolución del número de establecimientos por grupos de actividad, pone de manifiesto el fuerte incremento experimentado por el comercio mixto que incluye los puntos de venta con mayor crecimiento en los últimos años (autoservicios, supermercados, hipermercados), se aprecia sin embargo un descenso en los establecimientos dedicados a alimentación, bebidas y tabaco que han cedido parte de su actividad al citado comercio mixto. El grupo dedicado a vehículos, accesorios y carburantes también ha tenido un aumento significativo en el periodo 1996/2000.

En el sector alimentario la distribución comercial presenta, en los últimos años, como datos más significativos la constante reducción de los comercios tradicionales que han perdido cuota en el mercado a favor de las restantes formas de distribución comercial.

El supermercado es el formato que ha experimentado el mayor crecimiento y representa un 39% del mercado alimentario. Los hipermercados mantienen una situación de estancamiento con ligeras disminuciones de cuota de mercado.

CENSO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES POR TIPO DE ACTIVIDAD COMPARACIÓN AÑOS 1996 / 2000					
GRUPOS DE ACTIVIDAD	1996		2000		% Variación 2000/1996
	Número	% sobre Total 1996	Número	% sobre Total 2000	
Alimentación, bebidas y tabaco	222.430	36,57	176.208	29,24	-20,78
Farmacia, perfumería y droguería	37.622	6,18	42.272	7,01	12,36
Equipamiento personal	113.083	18,60	98.544	16,36	-12,86
Equipamiento del hogar	92.726	15,24	91.307	15,15	-1,53
Vehículos, accesorios y carburantes	23.911	3,93	35.225	5,85	47,32
Otro comercio al por menor	92.822	15,26	101.082	16,77	8,90
Mixto (*)	25.700	4,22	57.970	9,62	125,56
TOTAL	608.294	10,00	602.608	10,00	-0,93

(\*) Incluye autoservicios, supermercados, hipermercados, grandes almacenes, etc... Fuente: "Evolución y Actualización de la estructura del comercio minorista en España en el 2000" Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.



Como se ve, la evolución del número de establecimientos por grupos de actividad, pone de manifiesto el fuerte incremento experimentado por el comercio mixto que incluye los puntos de venta con mayor crecimiento en los últimos años (autoservicios, supermercados, hipermercados...).

Se aprecia, sin embargo, un descenso en los establecimientos dedicados a alimentación, bebidas y tabaco que han cedido parte de su actividad al citado comercio mixto.

El grupo dedicado a vehículos, accesorios y carburantes también ha tenido un aumento significativo en el periodo 1996/2000.

En el sector alimentario la distribución comercial presenta, como dato más significativo de los últimos años, la constante reducción de los comercios tradicionales que han perdido cuota en el mercado en favor de las restantes formas de Distribución Comercial.

El supermercado es el formato que ha experimentado el mayor crecimiento. Representa en total un 39% del mercado alimentario.

Los hipermercados, sin embargo, mantienen una situación de estancamiento con ligeras disminuciones de cuota de mercado.

1 de cada 7 establecimientos está integrado en algún tipo de franquicia, central de compra u organización similar.

La presencia de marcas blancas o marcas del distribuidor es todavía algo escasa: del orden del 9 por ciento del total.

El equipamiento informático es del 84 por ciento. Se espera el total equipamiento en el año 2004.

Hablando de la localización de las grandes superficies y de su impacto sobre el comercio local, se aprecia que:

- Existe una menor concentración de comercios de alimentación alrededor de una gran superficie
- Hay, sin embargo, una mayor intensificación de establecimientos de perfumería y limpieza del hogar, vestido, calzado y muebles. Aparte, claro está, de los establecimientos especializados que “parasitizan” a este tipo de grandes superficies: arreglo de calzado, llaves, bacalao, mercerías, moda, etc.
- Parece, pues, que la presencia de una gran superficie desplaza a los comercios de artículos cotidianos que son sustituidos por aquellos otros de consumo duradero u de más alta frecuencia de compra.

Es un hecho que cada vez desaparecen más los establecimientos “tradicionales” y que desciende con rapidez su tasa de incidencia sobre las ventas totales: del 40 al 26 por ciento.

Los supermercados y autoservicios, sin embargo, amplían esta tasa del 25 al 31 por ciento.

Y los hipermercados pasan del 18 al 24 por ciento.

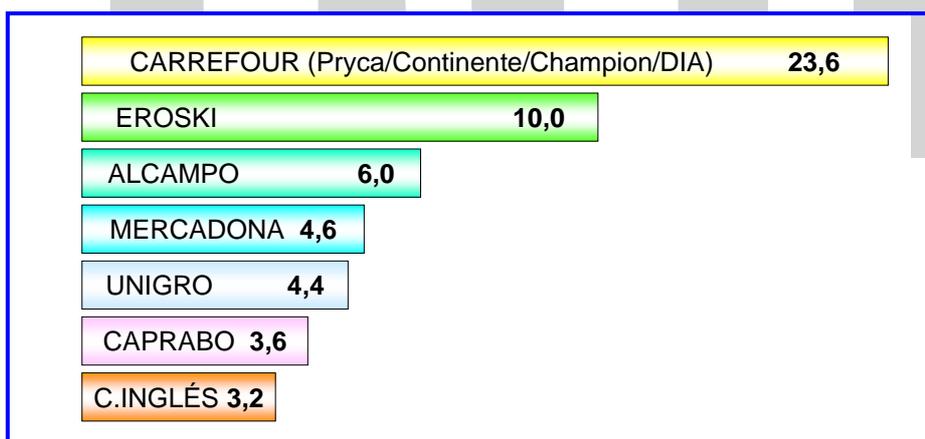
Las tiendas tradicionales mantienen su preponderancia solamente en alimentos frescos.

Se están produciendo en la Distribución Comercial española importantes movimientos de concentración: El Corte Inglés y Galerías Preciados; Alcampo y Pan de Azúcar; Pryca y Continente...

Los seis primeros grupos comerciales de este sector concentran más del 50 por ciento total de las ventas.

Los Centros Comerciales suponen ya el 10 por ciento del total de las ventas de este sector.

**PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE METROS CUADRADOS DEL COMERCIO MINORISTA**



Se ha producido ya la consolidación del sector de la Distribución Comercial en España, lo que significa también el aparente estancamiento de la demanda tras los crecimientos extraordinarios de la misma durante los últimos treinta años.



Respecto a la información de la Unión Europea, baste señalar que el Libro Blanco del Comercio indica que el sector de la Distribución Comercial supone un 30 por ciento del volumen empresarial, el 16 por ciento del empleo total, y más del 13 por ciento del PIB de Europa.

Unos 5 millones de empresas producen un total de 640.000 millones de euros.

La población europea realmente ocupada asciende a 21 millones de personas. En estas cifras se incluyen tanto los mayoristas, como los minoristas y los demás tipos de intermediarios.

## 2.1. Conclusiones sobre el entorno del comercio en España



La Distribución Comercial es uno de los puntos de apoyo de la recuperación económica española y de la profunda transformación de las relaciones económicas y sociales de nuestro entorno, fruto de la aceleración tecnológica, los cambios demográficos, políticos y sociales, así como la aparición de nuevos valores y estilos de vida ciudadana, con evidentes repercusiones en el mercado.

El comercio español, al igual que otros países mediterráneos se caracteriza por una especial atomización y por el desarrollo de nuevas fórmulas y nuevos formatos comerciales.

El marco normativo está representado por la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/96 de 15 de enero). Se trata de un marco legal ampliamente consensuado que constituye la regla básica de referencia del sector.

La competencia en estos temas de Comercio Interior es exclusiva de las CC.AA., si bien se ha reservado un papel importante a los Ayuntamientos, especialmente para

que se tenga en cuenta a la hora de vertebrar de nuevo las ciudades, los centros históricos y las ofertas turísticas y sociales.

## 2.2. Nota Técnica sobre la Distribución Comercial

*(A continuación, el lector puede encontrar la Introducción del Informe sobre la Distribución Española realizado por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en 2004, que se incluye en el Informe Completo editado como Boletín Económico en la Revista del propio Ministerio).*

El Informe sobre la Distribución Comercial en España en 2004 pretende dar una visión de conjunto de la evolución del sector y recoger los principales cambios acaecidos en éste durante el pasado año.

El Informe se estructura en tres partes: en la primera se analizan los principales indicadores económicos de la distribución comercial; en la segunda se detallan las acciones de apoyo al comercio, tanto estatales como de las Comunidades Autónomas; y en la tercera se estudia el marco normativo a nivel europeo, estatal y autonómico. En las líneas siguientes se reflejan los datos más relevantes que aparecen en el Informe y las conclusiones que se desprenden del mismo.

### Parte primera

La economía española, como corresponde a un país desarrollado, se caracteriza por depender en buena medida del sector terciario. En el año 2003 el sector servicios representaba en España casi el 68 por 100 del Valor Añadido Bruto nacional. La Distribución Comercial suponía en ese año cerca del 11,5 por 100 del VAB, presentando una tendencia de ligera disminución de su importancia relativa en la economía. La cifra de negocios del sector servicios de mercado aumentó en 4,9 por 100 en diciembre de 2004 respecto al mismo mes del año anterior. El comercio en concreto creció un 5,2 por 100 en ese mismo periodo.

El consumo privado en España ha seguido manteniendo un buen ritmo de crecimiento en los últimos meses. El gasto en consumo final de los hogares presenta un crecimiento anual del 3,5 por 100 en el año 2004, con un ligero aumento sobre 2002 y 2003. El sector del comercio continúa teniendo una gran importancia en cuanto a su contribución a la creación de empresas, especialmente pequeñas y medianas, aunque esta aportación ha ido descendiendo algo a lo largo de los últimos años. En 2004 las empresas encuadradas en el sector del comercio suponían el 28 por 100 del total de empresas españolas activas.

Desde 2001 vienen registrándose aumentos en el número de locales minoristas en torno al 1 por 100 anual, invirtiendo la tendencia al descenso de años anteriores. A pesar de ello, la densidad comercial, definida como el número de establecimientos de comercio minorista por cada 1.000 habitantes, tiende a ir disminuyendo. Así, la densidad comercial en 1996 alcanzaba los 16,8 establecimientos minoristas por 1.000 habitantes y en el año 2004 había bajado a 15,1. La densidad comercial nos permite apreciar las fuertes diferencias que existen entre los modelos comerciales de las distintas Comunidades Autónomas. La mayor densidad comercial en 2004 corresponde a las Islas Baleares y la menor a la Comunidad de Madrid.

La productividad real del comercio minorista, expresada como ventas en moneda constante por persona ocupada, ha tenido un incremento del 9,1 por 100 en el periodo 1992-2002. La dimensión de la tienda, medida mediante el número de ocupados por cada tienda, ha subido en ese periodo un 10,3 por 100.

El sector del comercio tiene una gran importancia en cuanto a la creación del empleo. Los trabajadores ocupados en el comercio suponen el 16 por 100 del total de ocupados de la economía española. La tasa de ocupación en el comercio (porcentaje de ocupados sobre el total de activos) alcanzó el 92,1 por 100 en 2004, mientras que la del conjunto de la economía era 89,2 por 100. En el comercio se está produciendo una sustitución de empleo autónomo por

empleo asalariado. Este hecho se enmarca dentro del proceso de desaparición de pequeños comercios y empresas familiares, frente al crecimiento de empresas de otros formatos, con empleo asalariado.

Se observa el importante crecimiento experimentado por el empleo femenino en el comercio a lo largo de los últimos años. En 2004 las mujeres ocupadas en España suponían el 39,2 por 100 del total de ocupados, mientras que en el comercio minorista representaban el 60,9 por 100.

En 2004 los afiliados a la Seguridad Social del sector del comercio eran el 18,6 por 100 del total de afiliados en España. El comercio supone el 31,2 por 100 del total de afiliaciones al régimen de autónomos, aunque su importancia ha ido decreciendo lentamente.

La densidad de empleo comercial, medida en términos de número de ocupados en el comercio minorista por cada 1.000 habitantes, ha pasado de 33,8 en 1996 a 40,4 en 2004. Por Comunidades Autónomas, la mayor densidad de empleo comercial se da en las Islas Baleares. En el extremo contrario se sitúan Castilla-La Mancha y Murcia.

Puede deducirse que la densidad de empleo comercial depende de muchas variables, como las características geográficas del territorio, el nivel de urbanización o el impacto turístico. Hay Comunidades Autónomas que se caracterizan por una elevada densidad de comerciantes autónomos o, lo que es lo mismo, una mayor concentración de pequeños comercios independientes.

Destacan en este aspecto el País Vasco y las Islas Baleares. En el extremo opuesto, con una baja densidad de comerciantes autónomos, se encuentra Madrid.

En 2004 las ventas de las grandes superficies crecieron más que las del conjunto del comercio al por menor (4,4 y 2,8 por 100, respectivamente). Esto ocurrió tanto con las ventas de alimentación como con las ventas de productos no alimenticios.

En el Informe se estudia el proceso de formación de precios en alimentación. De forma general se puede observar que los precios en destino son mucho menos sensibles a las fluctuaciones del mercado. Los precios en origen presentan variaciones importantes, sobre todo en pescados, frutas y hortalizas, que se ven reflejadas en los precios de mayorista, pero que llegan de forma más atenuada a los precios en destino.

El proceso de formación de precios de los productos frescos de alimentación se estudia mediante la elaboración de modelos explicativos del precio de venta al público en función de los precios de origen y mayorista. Los modelos muestran coeficientes de correlación más elevados en algunas hortalizas, frutas y carnes, lo que puede indicar modelos de formación de precios basados en los costes, mientras que otros productos (como los pescados en general) muestran un reducido poder explicativo, que podría indicar modelos de precios basados en la demanda.

También se analizan los niveles de precios según los diferentes formatos comerciales.

El comercio especializado es el formato más competitivo en frutas y verduras y en carnes. Sin embargo, en droguería y pescados es el formato con el mayor nivel de precios. En cuanto a los mercados municipales, son poco competitivos en pescados pero, por el contrario, poseen los menores precios en carnes, junto con los pequeños supermercados. Los medianos y grandes supermercados son los más competitivos en pescados. Los grandes supermercados tienen el mayor nivel de precios para las frutas y verduras. Los hipermercados cuentan con los precios más reducidos en droguería y en alimentación envasada.

La Distribución Comercial en España ha experimentado en los últimos años grandes transformaciones, que han modificado la estructura empresarial de los canales de distribución y las relaciones de competencia en los mercados intermedios y finales.

A la transformación del sector han contribuido tanto los cambios socioeconómicos como la incorporación de mejoras técnicas. Así, factores como la incorporación de la mujer al mercado laboral, la reducción del tamaño de las familias, la importancia cada

vez mayor de la periferia de los núcleos urbanos, el aumento del parque automovilístico, la mejora del equipamiento de los hogares o los cambios en la pirámide de población, han tenido una gran incidencia sobre los hábitos de compra. Por otra parte, los avances habidos en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, la introducción de nuevas fórmulas organizativas o el desarrollo de estrategias comerciales innovadoras como la emisión de tarjetas, han influido de forma significativa en la distribución.

Las ventas conjuntas de los diez primeros grupos de distribución españoles alcanzaron en 2003 los 50.000 millones de euros, con un crecimiento del 10,2 por 100 sobre el año 2002, aumento inferior al conseguido en los años anteriores, que fue el 13,1 por 100 en 2002 y el 14,4 por 100 en 2001. En los años mencionados, ha continuado el proceso de concentración empresarial en la distribución comercial en España, ya que las ventas de los grandes grupos han crecido más que las del conjunto del comercio al por menor. Uno de los subsectores de la distribución comercial en donde más se han notado los cambios que ha habido en los últimos años ha sido el de los productos de alimentación.

Los principales resultados de esta transformación han sido:

- el aumento del tamaño de las empresas de distribución y, por tanto, del ámbito de operación de las empresas, muchas de las cuales operan ya a escala nacional, además de la internacionalización de la distribución comercial en España
- una tasa de concentración empresarial elevada y de tendencia creciente, así como una gran integración de las funciones mayoristas por las empresas minoristas
- la diversificación de la oferta de servicios minoristas, tanto de los surtidos ofrecidos como de los formatos comerciales; y
- un mayor grado de rivalidad tanto en los mercados finales como en los mercados intermedios, en los que los distribuidores ostentan hoy una buena cuota de poder de negociación con los fabricantes y proveedores.

Todo lo anterior ha llevado a una tendencia a la polarización en torno a dos formas muy distintas de establecimientos; por un lado, hay un gran número de pequeñas tiendas y, por otro, un número menor de grandes operadores que agrupan a cadenas de supermercados e hipermercados. En conjunto, se ha producido un aumento de la concentración, como ha sucedido en otros países europeos.

El supermercado, especialmente el de tamaño grande, es el formato con más crecimiento en los últimos años en la distribución alimentaria en España. En general, el comportamiento de compra de los consumidores ha continuado mostrando su preferencia por los formatos comerciales modernos, lo que ha llevado a la pérdida de cuota de mercado de los formatos minoristas tradicionales, aunque hay que diferenciar entre la comercialización de los productos de alimentación en fresco y los productos envasados, o de alimentación seca. Mientras que en la comercialización de los productos frescos los establecimientos con técnica de venta tradicional conservan casi la mitad de cuota de mercado, en la comercialización de los productos envasados la cuota del comercio tradicional es del 5,1 por 100 en 2004.

Los datos de la consultora AC Nielsen confirman lo expuesto: en 2004 los supermercados de gran tamaño registraron el mayor aumento de cuota comparada (el 2,9 por 100), alcanzando un total del 26,2 por 100 de las ventas de alimentación envasada. Con ello, superan la participación de los hipermercados. Los supermercados medianos alcanzaron en 2004 una cuota del 21,5 por 100; los supermercados pequeños, los autoservicios y las tiendas tradicionales disminuyeron su cuota de mercado. La densidad media de superficie de hipermercados en España es 63,7 metros cuadrados por cada mil habitantes. Por Comunidades Autónomas, centrándonos únicamente en las cuatro con mayor número de habitantes, Madrid y Andalucía superan claramente la media, la Comunidad Valenciana está ligeramente por encima de la media y Cataluña está por debajo de la media nacional.

La densidad media de superficie de supermercado de tamaño mediano y grande en nuestro país es de 115,1 metros cuadrados por cada 1.000 habitantes. Las Comunidades Autónomas con una mayor densidad de superficie de supermercado son Asturias y Baleares. Las de menor densidad son Ceuta y Melilla, Canarias y Madrid. En este formato, el mayor crecimiento lo experimentó Mercadona, que basa su estrategia en la apertura de supermercados de gran tamaño. En la actualidad existen en España cuatro empresas dedicadas a la fórmula del descuento, tres de origen alemán y una francesa. Dia sigue siendo líder destacado en el sector. Su facturación supone casi el 61 por 100 de la facturación conjunta de los establecimientos de descuento en España, y su superficie de venta más del 55 por 100 de la superficie total de este tipo de comercios en nuestro país.

Tras las inauguraciones del ejercicio 2004 que acaba de cerrarse, el sector de centros comerciales en España cuenta con 447 unidades, lo que equivale a 9,6 millones de metros cuadrados de superficie bruta alquilable. Destaca por su densidad en metros cuadrados de centro comercial la Comunidad de Madrid. Del resto de Comunidades Autónomas con mayor población, la Comunidad Valenciana está algo por encima de la media nacional, Andalucía está ligeramente por debajo y Cataluña tiene una baja densidad de superficie de centro comercial. El ocio ha ido paulatinamente ocupando la superficie de los centros comerciales. Otra de las tendencias que se están sintiendo con fuerza en los últimos años es la revitalización de los centros comerciales urbanos, mediante la creación de centros comerciales abiertos.

La venta a distancia está regulada por el Real Decreto 1976/1998, de 18 de septiembre. Corresponde a las Comunidades Autónomas la concesión de autorización a las empresas para ejercer la venta a distancia, en función de una serie de datos y documentos que las mismas deben aportar. Las Comunidades Autónomas comunican al Registro especial los datos de las empresas. El total de empresas de venta a distancia, inscritas y registradas en el Registro del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio durante el año 2004, fue de 110, lo que arroja un total de empresas registradas de 498.

El porcentaje de empresas españolas con acceso a Internet se sitúa en el 81,7 por 100 de las empresas con más de 10 empleados durante el año 2002. Las empresas menos proclives a la implantación de Internet son las del sector comercio y hostelería y las del sector construcción. El comercio electrónico entre particulares y empresas (B2C) tuvo en el año 2003 un incremento con respecto al año anterior del 31 por 100. El comercio electrónico más importante sigue siendo el realizado entre empresas (B2B), que supone el 76 por 100 de las cifras de negocio total a través de Internet.

La franquicia es una fórmula comercial en plena expansión en España, ya que en los últimos diez años se ha multiplicado el número de redes por diez, desde las 100 en el año 1994 hasta las casi mil en la actualidad. Por Comunidades Autónomas destacan las de Cataluña y Madrid, con 212 y 206 enseñas respectivamente. El Registro de Franquiciadores, creado por el Real Decreto 2485/98 de 13 de noviembre, comenzó a ser operativo a principios de 1999. Se trata de un registro estatal que garantiza la centralización de los datos relativos a los franquiciadores que operen en más de una Comunidad Autónoma. A finales de 2004 el número de franquiciadores era 913, de los que 64 eran empresas extranjeras. Por Comunidades Autónomas, Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía representan el 70 por 100 de las empresas inscritas. A finales de 2001 y con el fin de dar una mayor difusión al Registro y facilitar a los interesados una mayor información, se incluyeron los datos del mismo en el portal de Internet del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

La Distribución Comercial Minorista en Europa registra un desigual nivel de desarrollo según el país de que se trate. Los valores totales del número de establecimientos dedicados a la actividad minorista colocan a España en una posición destacada en el conjunto de los países de la Unión Europea, al ocupar el segundo lugar detrás de Italia.

En cuanto al tamaño de los establecimientos, España, con menos de 3 empleados por establecimiento, se encuentra por debajo de la media europea, que se sitúa en 6 empleados por establecimiento.

El análisis comparativo del equipamiento comercial de los 15 países de la UE antes de la ampliación indica que el supermercado constituye el formato dominante en Europa, especialmente implantado en países del norte: Austria, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, y Suecia. Los países con mayor densidad comercial en hipermercados son Austria, Alemania, Finlandia, Francia y Dinamarca. Las tiendas de descuento han experimentado importantes crecimientos, especialmente en el sur de Europa, donde partían de cifras muy bajas. Este formato es el dominante en determinados países del norte de Europa, como Alemania y Austria. La tendencia generalizada en la Unión Europea es hacia la disminución de las fórmulas de venta más tradicionales, pero a la vez se incrementa el tamaño medio de cada establecimiento y su volumen de ventas.

Al hacer una perspectiva comparada de las diferentes regulaciones del régimen de apertura de grandes superficies comerciales en la Unión Europea, se puede afirmar que la apertura de los establecimientos se somete siempre a autorización. Hay que distinguir aquellas legislaciones que someten el control de la apertura de establecimientos comerciales únicamente a las reglas de carácter urbanístico, como si se tratara de cualquier otro edificio, de aquellas legislaciones que además exigen una autorización adicional de carácter comercial o segunda licencia. En el primer caso podemos mencionar la legislación de Suecia, en el segundo caso se encontrarían, entre otras, las de España y Francia.

En la mayor parte de los países de nuestro entorno no está operativa la plena libertad de apertura comercial, existiendo limitaciones generalizadas, tanto en la apertura diaria de lunes a viernes con horarios máximos de apertura y cierre de los comercios, como en los topes máximos en las horas de apertura semanal. Los dos países con mayor libertad de apertura de los establecimientos son Suecia e Irlanda. Países que tienen libertad limitada son el Reino Unido, Portugal y Luxemburgo. En el resto de países europeos se prohíbe abrir los domingos y festivos, estableciendo excepciones más o menos restrictivas. Los países más restrictivos en materia de horarios comerciales son Austria y Grecia.

## Parte segunda

El Plan Marco de Modernización del Comercio Interior, que ha estado vigente durante el decenio 1995-2004, es la línea directa y específica con que la Administración General del Estado apoya la modernización y mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector. Dado el ámbito competencial, estas ayudas deben instrumentalizarse a través de las Comunidades Autónomas, mediante la suscripción de Convenios de colaboración con éstas para cofinanciar las ayudas que ellas prestan a los beneficiarios finales.

El presupuesto existente para este Plan en 2004, de 9 millones de euros, fue ejecutado al 100 por 100, distribuyéndose entre las Comunidades en función de unos criterios objetivos de reparto, aprobados en Conferencia Sectorial, y en función de las actuaciones singulares, no territorializadas, que presentaron.

Debe señalarse que, una vez finalizada la vigencia del citado Plan Marco, el Consejo de Ministros del 17 de diciembre de 2004 ha aprobado el Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio, con un periodo de vigencia de cuatro años, de 2005 a 2008, que consta de cinco programas: fomento del comercio urbano, mejora del comercio rural, fomento de la cooperación empresarial, calidad de establecimientos comerciales e información y formación. Este Plan cuenta con una dotación de 11 millones de euros para 2005.

Otros centros directivos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, de carácter horizontal, prestan también ayudas financieras de las que se ha beneficiado el sector comercial. Cabe citar, en primer lugar, a la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, que a través de su Plan de Consolidación y Competitividad de las Pymes, vigente para el periodo 2000-2006, ha concedido, entre sus cinco líneas de actuación, un total de 23 millones de euros de subvenciones al sector comercial desde el inicio de aplicación del Plan (periodo 2001-2004).

La Dirección General para el Desarrollo de la Sociedad de la Información, a través de su Programa Arte Pyme II, 2002-2006, concede ayudas dirigidas a impulsar la incorporación, por las pequeñas y medianas empresas españolas, de las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones. Hasta el 31 de diciembre de 2004, entidades relacionadas con la distribución comercial habían recibido a través de este programa un total de 5,9 millones de euros.

El Ministerio de Vivienda cuenta con un programa para realizar inversiones orientadas a la conservación del patrimonio arquitectónico, histórico y social, en el que se incluye un programa para la rehabilitación y conservación de mercados minoristas municipales enclavados en edificios catalogados. Desde el año 2000 son 8 los mercados que se han visto incluidos en este Plan, con una aportación global de la Administración General del Estado de 29 millones de euros.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales destina importantes cantidades en diversas líneas, entre las que destacan especialmente las destinadas al apoyo a la creación de empleo y a trabajadores afectados por procesos de reestructuración de empresas. En el año 2003, último con datos consolidados, concedió un total de 22 millones de euros para apoyar al empleo autónomo en el comercio minorista y de 1,8 millones de euros para el comercio mayorista e intermediarios del comercio.

Para apoyar al empleo en cooperativas y sociedades laborales destinó un total de 1,6 millones de euros en el comercio minorista y 390.000 euros en el mayorista e intermediarios del comercio. Las ayudas a trabajadores afectados por procesos de reestructuración de empresas se han destinado esencialmente a ayudas previas a la jubilación ordinaria, siendo, en este sector, sólo relevantes las que se han destinado al grupo de comercio mayorista e intermediarios del comercio, que en el año 2003 supusieron 6 millones de euros.

FORCEM concede ayudas para la formación continua de los trabajadores, dentro de las que se encuentran, en relación con el sector comercial, las correspondientes a la Comisión Paritaria de Comercio y la agrupación de Grandes Almacenes. La financiación aprobada para la Comisión Paritaria de Comercio en el año 2003 fue 41,9 millones de euros, y la correspondiente a la agrupación de Grandes Almacenes 8,6 millones de euros.

El Instituto de Crédito Oficial cuenta con diversas líneas de financiación para facilitar el acceso al crédito en condiciones favorables de todo tipo de instituciones y empresas, públicas o privadas. En relación con el sector comercial, es en la línea ICO-PYME donde se encuentra la forma de acceder a este tipo de crédito. Para el comercio al por menor se han destinado, en el año 2003, un total de 166 millones de euros, correspondiendo a 4.490 operaciones.

Todas las Comunidades y Ciudades Autónomas cuentan con diversas líneas de apoyo al sector comercial, destinadas tanto a empresas como a asociaciones o administración local, en parte coincidentes con los programas del Plan Marco de Modernización del Comercio Interior, y para otras actividades que superan al contenido del Plan, como son las ferias regionales o locales, promoción comercial o formación. En conjunto, para 2004 los presupuestos de las Comunidades Autónomas recogen 135 millones de euros.

### **Parte tercera**

El marco normativo de la distribución comercial y, en concreto, del comercio interior, proviene de tres fuentes: derecho comunitario, nacional y autonómico. En el ámbito de la Unión Europea, la mayor parte de la legislación que incide sobre esta materia tiene su origen en la protección al consumidor. Actualmente, la Comunidad Europea ha optado por un enfoque consistente en ir ocupando el espacio de las políticas estatales de consumo, pasando de lo que inicialmente fue una armonización mínima en este sector a una máxima. Este cambio no es simplemente metodológico sino que es de gran trascendencia, al suponer una importante responsabilidad para la UE, en la medida que

impide que los Estados miembros conserven o amplíen el nivel de protección por encima del comunitario.

En el pasado año se avanzó en la fase de tramitación de tres medidas que tendrán un serio impacto en nuestras legislaciones nacionales y autonómicas:

- El Reglamento de Promoción de Ventas, que persigue garantizar la libertad de establecimiento y facilitar la libre circulación de los bienes que se benefician del uso de las promociones de venta.
- La Directiva relativa a los Servicios en el Mercado Interior, con la que se pretende suprimir los obstáculos a la libertad de establecimiento de los prestadores de servicios y a la libre circulación de servicios entre Estados miembros. Su ámbito de actuación consiste en eliminar las barreras que puedan dismantelarse rápidamente y establecer un proceso de evaluación para el resto.
- La Directiva sobre Prácticas Comerciales Desleales, cuyo objetivo es armonizar las disposiciones legislativas de los Estados miembros relativas a las prácticas comerciales desleales ejercidas por el sector de la empresa sobre los consumidores.

Por lo que respecta al ámbito estatal, pese a no existir la competencia expresa en materia de comercio interior en los listados de los artículos 148 y 149 de nuestra Carta Magna, el Tribunal Constitucional en múltiples sentencias ha reconocido que el Estado dispone de un título competencial para legislar en el ámbito del comercio interior, que es el de “las bases y ordenación de la actividad económica en general” (Art. 149.1.13). Asimismo, es posible regular esta actividad a través de los títulos relativos a la legislación civil y mercantil (Art. 149.1.8 y 6 respectivamente).

En atención a estos títulos competenciales, en el año 2004 se han dictado dos normas capitales desde el punto de vista de la Distribución Comercial:

- La Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, que destaca por la proclamación del “principio de libertad de horarios” dentro del marco estable que ella misma define y que posteriormente podrán desarrollar las CCAA. Este marco consiste en que:
  - el horario global del comercio durante los días laborables no podrá restringirse por debajo de 72 horas semanales
  - el número mínimo de domingos y días festivos en los que los comercios podrán permanecer abiertos al público será de 12, sin que en ningún caso se pueda limitar por debajo de 8 el número mínimo de domingos y festivos de apertura autorizada, y
  - los pequeños establecimientos tienen libertad de apertura.
- La Ley 3/2004 de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, busca proteger a las pequeñas y medianas empresas de los problemas de liquidez y rentabilidad que provoca la morosidad en el cobro de las operaciones que realizan. Con esta nueva regulación, el plazo para el pago de las deudas comerciales es de 30 días con carácter general, si bien puede ampliarse en algunos supuestos de pago en el comercio minorista a 60 y 90 días, aunque en este último caso es necesario pacto expreso y una compensación económica al proveedor. El transcurso del plazo determina el devengo automático de los intereses de demora y otorga al acreedor el derecho a una compensación por los costes de cobro.

Por último, en el ámbito autonómico, las Comunidades Autónomas, toda vez que han asumido competencias exclusivas en materia de comercio interior, han ido ocupando el lugar que dejaba la legislación básica del Estado, a modo de negativo o imagen invertida del mismo. Así, todas las Comunidades Autónomas cuentan con una legislación de carácter general, siendo la más reciente la aprobada por la Comunidad de La Rioja a principios de 2005. Junto a esta legislación general, encontramos un importante cuerpo de normas específicas de variado rango que regulan: la implantación

de grandes establecimientos comerciales, las actividades de promoción de ventas y ventas especiales, los horarios comerciales, la planificación de las estructuras comerciales y la concesión de otras licencias comerciales. En 2004, la actividad legislativa en materia de comercio se centró fundamentalmente en la adecuación y desarrollo de su normativa de horarios comerciales a la nueva ley estatal, así como en las modificaciones de sus leyes de comercio a través de las respectivas leyes de presupuestos.

En definitiva, el Informe que ahora se presenta ha sido elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio con la intención de contribuir al mejor conocimiento de este importante sector de la economía española que es la Distribución Comercial.



### 3. TIPOS DE INTERMEDIARIOS COMERCIALES

Los tipos de los Intermediarios en el Comercio son muchos y cambiantes. Sin ánimo de ser exhaustivos, vamos a tratar de establecer una clasificación práctica.

#### 1. Intermediarios revendedores

Asumen la propiedad del producto, aunque sea momentáneamente

#### 2. Intermediarios no revendedores

Asumen a veces tan solo la posesión del producto, pero no la propiedad. También pueden constituir un circuito puramente comercial diferente del circuito jurídico de la compraventa y de los circuitos financieros y contables.

#### 3. Mayoristas

También llamados impropriamente Distribuidores. Compran a los fabricantes de productos (y de servicios) y los revenden a los detallistas o minoristas.

- La Dirección General de Comercio los agrupa en 7 grupos sectoriales:
  - Alimentación y bebidas.
  - Textil, confección y cuero.
  - Productos farmacéuticos, perfumería y droguería.
  - Productos de consumo duradero.
  - Comercio entre las industrias de la minería y la química.
  - Otro comercio entre otras industrias.
  - Otros tipos de comercio al por mayor.
  
- Según sus relaciones u otros vínculos jurídicos y comerciales:
  - Centrales de Compra

- Cooperativas de Consumo y Economatos Corredores de comercio: dan fe pública de ciertas transacciones
- Sucursales y Tiendas propias del fabricante
- Centrales de Servicios Auxiliares
- Cash & Carry
- Broker
- Agente Comercial o Mercantil
- Agentes auxiliares: Bancos, seguros, transportistas, etc.
- Vendedores free lance, Representantes y Comisionistas

#### 4. Minoristas

O detallistas. Venden sus productos al mercado final.

- La Dirección General de Comercio Interior los agrupa en 8 grupos principales:
  - Alimentación y bebidas.
  - Droguería y perfumería.
  - Textil, confección y cuero.
  - Equipamiento del hogar.
  - Vehículos y accesorios.
  - Otros comercios.
  - Establecimientos agrupados por secciones.
  - Comercio rural mixto.

- Según su ubicación, pueden ser:
  - Centros Comerciales.
  - Galerías Comerciales.
  - Mercados en general.
  - Calles comerciales.
  
- Según otros criterios:
  - Tiendas tradicionales.
  - Tiendas especializadas: Zara, por ejemplo.
  - Tiendas de Conveniencia (abiertas 24 horas al día).
  - Autoservicios: de menos de 400 metros cuadrados.
  - Superservicios: de 400 a 650 metros cuadrados.
  - Supermercados: desde 1.000 metros cuadrados.
  - Hipermercados: más de 2.500 metros cuadrados.
  - Grandes Almacenes: también llamados tiendas por departamentos (El Corte Inglés).
  - Almacenes Populares: Simago y C&A, por ejemplo.
  - Tiendas Discount: DIA.
  - Comercio Asociado: UDACO, VEGE.
  - Cadenas Voluntarias: SPAR.
  - Franquicias: McDonald's, Burguer King, etc.

- Venta a distancia y otras modalidades:
  - Venta por correo.
  - Televenta.
  - Venta por Catálogo.
  - Venta por teléfono: llamada también telemarketing.
  - Venta por Internet o Comercio Electrónico.
  - Venta por reunión: Planeta.
  - Venta a domicilio.
  - Venta ambulante.



## 4. CRITERIOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA



Los Canales de Distribución cambian casi permanentemente y tratan de adecuarse al mercado en la medida en que los agentes económicos y comerciales de su entorno buscan nuevos métodos y nuevos procedimientos para que sus actividades resulten realmente rentables y efectivas.

Los criterios a considerar antes de diseñar la estrategia de Distribución Comercial de una empresa son:

- Criterios económicos.
- Análisis de la situación del Mercado, de los clientes y de los competidores.
- Relaciones verticales y horizontales de cada Sistema de Distribución y de cada Canal: posibilidad de conflictos.
- Criterios legales.
- Criterios de adaptación y eficacia.
- Criterios de supervisión y control.
- Criterios de anulación, modificación y cambio.

### 4.1. ¿Cuál es el momento de definir y diseñar nuestra estrategia de canales de distribución?



Hay varias situaciones-tipo:

- Cuando la empresa se establece por primera vez, o como resultado de una adquisición, una absorción, una fusión de empresas o de una figura similar.

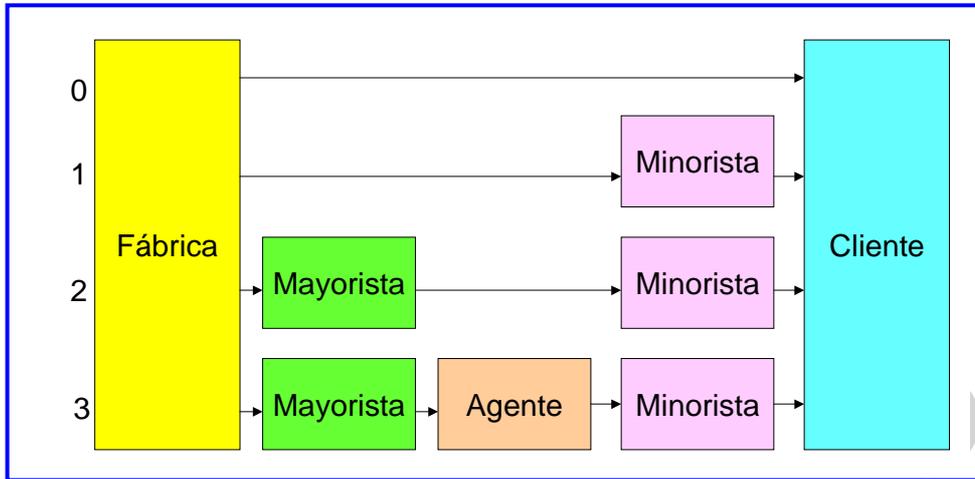
- Cuando se producen cambios importantes en los mercados, y estos cambios exigen necesariamente un rediseño de la estrategia de Canales de Distribución.
- Cuando se vaya a realizar el lanzamiento de un nuevo producto, un nuevo servicio, una marca o una nueva línea de negocio
- Cuando se acabe de diseñar un nuevo sistema de Organización Comercial.
- Cuando se haya decidido que le empresa busque nuevos mercados.
- Cuando la falta de rentabilidad de las estrategias actuales de Distribución Comercial así lo exija.
- Cuando sea muy elevado el nivel de conflicto entre las instituciones y personas que componen el Canal de Distribución.
- Cuando haya cambios de cierta importancia en el entorno de la empresa.



En todo caso, hay tres decisiones que conviene controlar a fondo, ya que constituyen los elementos más importantes de nuestra estrategia de Distribución:

- El Número de Niveles que tienen que coexistir en el Canal de Distribución; es decir, la longitud del Canal (nivel cero significaría estrategia de Marketing Directo)
- El Número de Intermediarios; es decir, la definición concreta de si la Distribución va a ser Intensiva (el mayor número de puntos de venta posible); Exclusiva (un Concesionario tiene prohibido trabajar con fabricantes competidores); o Selectiva (situación intermedia).
- El Tipo de los Intermediarios que se requiere en cada nivel (fuerza de ventas propia del fabricante, representantes y agentes con contrato mercantil, concesionarios, distribuidores, prescriptores, etc.

### NIVELES DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO



Sería muy interesante que los fabricantes pusieran los medios para convertir en socios permanentes a los Intermediarios que participan en el Canal de Distribución.



Una clara política en este sentido (formación, contactos de aproximación, apoyo publicitario, etc.) consigue siempre excelentes efectos multiplicadores, al aproximar las estrategias de cada participante en busca de una meta común.

#### 4.2. Los canales de distribución como creadores de valor para el cliente

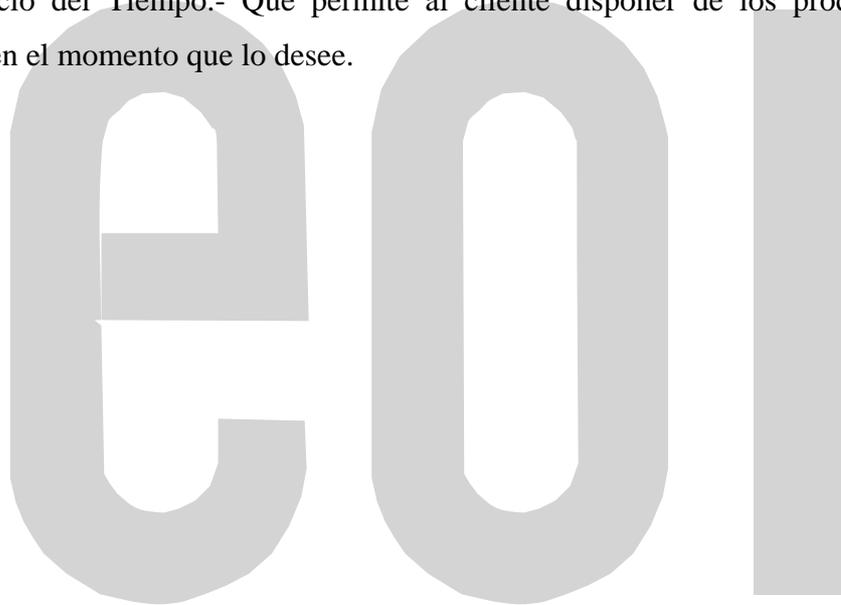
Los Canales de Distribución representan uno de los aspectos fundamentales del Mix de Marketing. Los fabricantes y los productores de bienes y servicios, las empresas, los individuos y las instituciones que participan directa o indirectamente en el Canal de Distribución lo saben perfectamente.

Porque ellos mismos reciben también el reflejo comercial y económico (el Beneficio del Intercambio) procedente de la satisfacción de los clientes.

**Beneficio de Intercambio** es la suma de todos los costes obtenidos, por separado o en conjunto, por las personas, empresas e instituciones que participan en el intercambio comercial de productos por precio que llamamos Compraventa.

Los cuatro componentes de ese beneficio de Intercambio son:

- El Beneficio del Formato del Producto.- Que permite al cliente elegir entre varias presentaciones del producto la que más se adecue a sus necesidades.
- El Beneficio del Lugar de Venta.- Que permite al cliente elegir el sitio mejor para llevar a cabo sus operaciones de compraventa.
- El Beneficio de la Negociación.- Que permite al cliente visualizar rápidamente los precios y las condiciones de compra para acceder con más facilidad a la posesión y a la posterior propiedad (tras el pago en la caja de cobro de los productos adquiridos), y
- El Beneficio del Tiempo.- Que permite al cliente disponer de los productos y servicios en el momento que lo desee.



## 5. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LOS PRODUCTOS

La distribución es otra variable de Marketing Mix que permite poner en contacto el producto con el usuario final. Las decisiones sobre esta materia, al igual que el resto de variables, van a tener un impacto directo sobre el producto.



La distribución permite crear valor sobre la cadena al permitir que:

- El producto llegue pronto al consumidor
- El producto pueda estar visible en distintos puntos de venta permitiendo que éste pueda ser adquirido fácilmente por el comprador
- Se realice la compra o adquisición fraccionada de los productos, al facilitar la distribución y conseguir que éstos sean accesibles y repuestos con periodicidad

Todo este valor que aporta la cadena de distribución al producto obliga a los directivos a sistematizar y planificar esta función.

El fabricante, al decidir el canal de distribución, puede optar por distintos niveles de exigencia hacia el canal, o bien por distintos niveles de control sobre el producto.

Cuando se exige a un distribuidor la exclusividad de ventas de un producto, se está dejando fuera de ese canal a la competencia. La dependencia, por el contrario, de ese distribuidor es muy alta ya que gran parte de la facturación pasa por la efectividad de ese punto de distribución.

En otros casos la distribución es selectiva usando para ellos determinados canales. No existe el compromiso de la exclusividad. En estos casos se está utilizando un canal específico para, en general, poder vender productos con un determinado posicionamiento.

Otro tipo de productos requiere un canal más extenso e intenso que dé salida rápida a los productos.

Las decisiones anteriores dependerán del tipo de producto, posicionamiento, estructura de la empresa, la competencia, la cuota de mercado actual y futura, estructura de costes, estructura de la distribución, alternativas existentes para la comercialización, etc.

Para la toma de decisión de la red de distribución a elegir debemos previamente definir:

- El mercado al que nos vamos a dirigir
- El potencial de ventas de ese mercado
- La capacidad productiva máxima disponible de nuestra empresa
- La cuota prevista que queremos tener en esos mercados

### **5.1. La función logística**

La distribución de bienes y mercancías constituye la función logística de la distribución comercial.

Esta actividad genera casi un 15% de PIB de la Unión Europea, da empleo a más de un 15% de la población activa, participando en esta actividad de forma directa o indirecta una tercera parte de las empresas. Las nuevas tecnologías favorecen aún más el crecimiento de este tipo de empresas para las transacciones realizadas en el mercado virtual.

La empresa tiene delante de sí una gran variedad de alternativas entre las cuales debe seleccionar la estrategia más idónea, con el fin de hacer más rentable la comercialización de sus productos, mejorando la imagen social gracias a la prestación de un buen servicio que satisfaga a la clientela. De nada sirve tener un gran producto si no sabemos distribuirlo adecuadamente, si el canal que elegimos no es el que llega a nuestro público objetivo o si el producto llega tarde o en malas condiciones. Todos esos elementos son determinantes a la hora de establecer una correcta política de distribución.

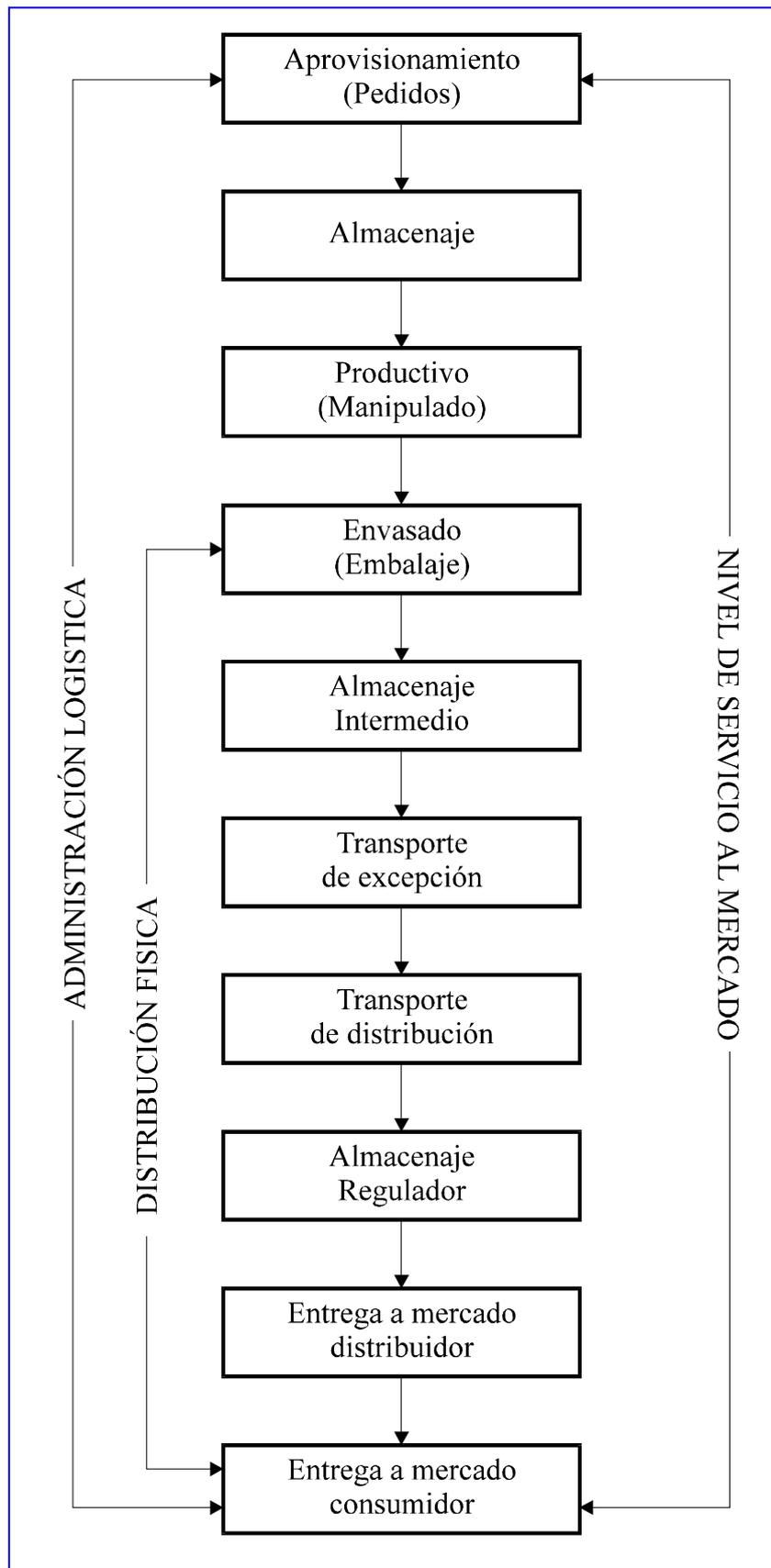
## 5.2. La política de distribución

Cuando una empresa conecta con mercados externos, sus costes de interrelación aumentan sobre los costes del mercado local. Estos costes se ven acrecentados por factores tales como: el valor del tiempo, desconocimiento del entorno, limitaciones en la inversión, etc.

Normalmente la empresa sigue unas etapas típicas en la distribución de sus productos. Estas etapas son:

1. Contrato de comisión con un agente de ventas que trabaja a porcentaje sobre el volumen de ventas
2. Delegación de funciones y poderes. Para firmar pedidos y negociar en nombre de la representada. La necesidad de estar presente en el mercado y, según el tipo de producto, ofrecer servicios de calidad antes y después del pedido, hacer que se establezcan relaciones más estrechas, inclusive con almacenaje de los productos. La importancia del delegado aumenta convirtiéndose en distribuidor
3. La siguiente fase, si las relaciones comerciales y el cumplimiento de los objetivos son satisfactorios, suele ser el establecimiento de una filial, lo que acarrea una serie de problemas que deben tenerse en cuenta: jurídicos, fiscales, de organización, selección y financieros, sociopolíticos, etc.
4. La última etapa es la de integrar la fabricación del producto en el mercado de que se trate. Es necesario un planteamiento no sólo comercial sino político y económico, ya que hay diversas fórmulas de cooperación, por un lado, y por otro las motivaciones y los fines de nuestra sociedad deben coincidir con los objetivos del mercado receptor.

Podemos ver un esquema de distribución desde un punto de vista integral, es decir, desde el aprovisionamiento de materias primas y productos semifabricados hasta su entrega al usuario o consumidor.



## 6. PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL PROCESO DEL MARKETING DEL FABRICANTE

Los Canales de Distribución realizan el trabajo de trasladar los productos desde el fabricante hasta el cliente final.

Al hacer este trabajo, desbloquean las múltiples barreras existentes de formato, lugar, negociación y tiempo, que antes hemos mencionado, que son las que separan constantemente los productos y servicios de los mercados.

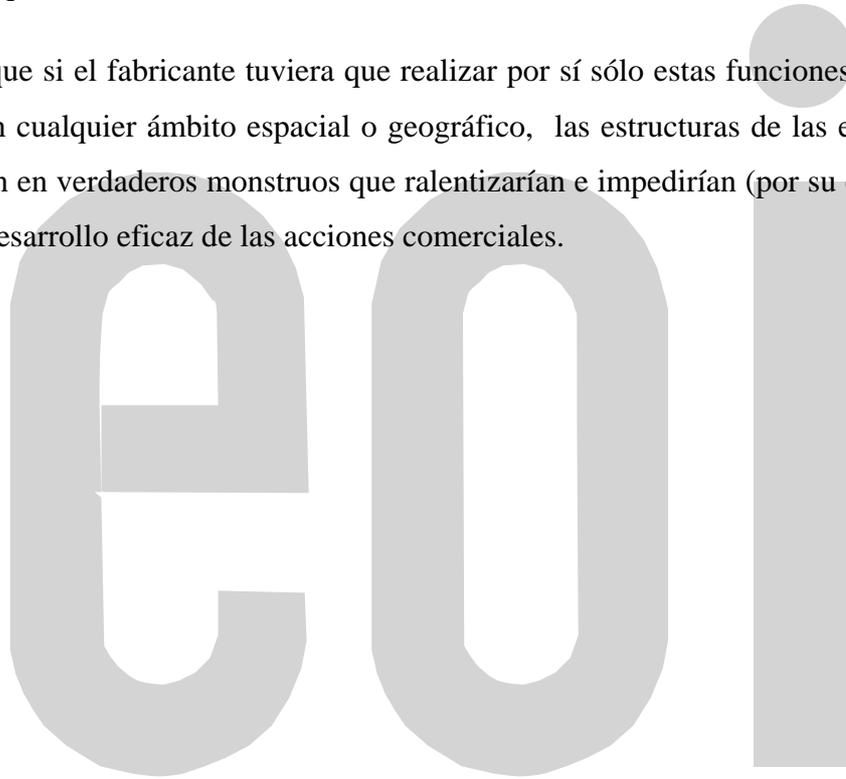
Este trabajo se concreta en una serie de funciones sin las cuales (o con la inexistencia de alguna de ellas) la combinación ideal (el Mix) que estamos ofreciendo a los clientes potenciales quedaría bastante incompleta. Ello llevaría consigo acarreado el riesgo potencial de que la compraventa que estábamos esperando no llegue nunca a producirse.

Tomemos como ejemplo el proceso más o menos cronológico de estas actividades en el mercado del automóvil. Serían:

- Información a los clientes.
- Promoción comercial y Venta.
- Negociación y Cierre.
- Tramitación del Pedido.
- Financiación y Aceptación de Riesgos.
- Toma de Posesión del producto.
- Transmisión de la Propiedad.
- Facturación.
- Cobro.

- Transferencia efectiva del producto y de los derechos inherentes.
- Post-Venta y Reclamaciones (Fidelización).
- Reparaciones y averías.
- Venta de repuestos.
- Información permanente (CRM).
- Posible adquisición de otro vehículo.

Parece claro que si el fabricante tuviera que realizar por sí sólo estas funciones en todo momento y en cualquier ámbito espacial o geográfico, las estructuras de las empresas se convertirían en verdaderos monstruos que ralentizarían e impedirían (por su excesivo volumen) el desarrollo eficaz de las acciones comerciales.



## 7. E- COMMERCE: UN NUEVO CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN

Desde que Internet se convirtió en un instrumento al alcance de todo el mundo, muchas empresas se han lanzado a vender a través de la Red. Esto ha supuesto la necesidad de realizar cambios radicales en los sistemas de distribución de los productos.

Una de las características de los productos que se venden a través de Internet suele ser el menor precio en comparación con el precio que ese mismo producto puede tener en una tienda física. Veremos cómo ha afectado Internet y el *e-commerce* o comercio electrónico al sistema de distribución.

Pero, fundamentalmente, lo que Internet ha hecho es reorganizar las estructuras de distribución de las empresas que utilizan este canal de venta.

### 7.1. El transporte del producto: entrega a domicilio

La primera característica que podemos encontrar en el comercio electrónico, en contraste con los canales de venta tradicionales, es que, al no haber una sede física de la tienda, el comprador recibe la mercancía en casa. Esto significa que es fundamental, por un lado, asegurar que el producto llegue al domicilio del comprador, lo haga en las condiciones adecuadas y en el tiempo acordado (de nada sirve comprar un reloj para el cumpleaños de mi hermano si el reloj llega dos días después y no trae las pilas que, según el anuncio, debía traer)

Generalmente, las tiendas que venden a través de Internet subcontratan la entrega de los productos con empresas de transporte (Seur, MRW, UPS, etc.) asegurándose que la entrega se va a realizar adecuadamente.

Este nuevo planteamiento permite reducir los costes porque no se debe crear una red de distribución que debe estar siempre preparada, se vendan productos o no.

Además, como veremos a continuación en el caso de Amazon, no existe un almacén, el *stock* es siempre cero porque el producto no lo tiene el proveedor, sino que lo almacena

otro a quien el vendedor se lo pide y le dice dónde debe enviarlo. Entre ellos habrá un acuerdo, pero el comprador sólo ve que compra a una tienda en Internet y que el producto que ha pedido y, no lo olvidemos, pagado, lo recibe en su momento, en su propia casa y en perfectas condiciones.

### 7.1.1. Caso práctico: Amazon.com

Adaptado por Isabel Pérez. Fuente: Amazon.com, marzo de 2005

Amazon.com es una empresa creada por Jeff Bezos, con sede en Seattle (Estados Unidos) que abrió sus *ventanas* en Internet en julio de 1995. El objetivo de Amazon es lograr que sus clientes encuentren allí cualquier cosa que busquen y a los precios más bajos posible. Ofrece miles de productos nuevos, usados o antiguos en muy diversas categorías (aunque empezó vendiendo libros) Amazon quería transformar la venta de libros y convertirla en la experiencia de compra más rápida, fácil y divertida.

Hoy, Amazon.com tiene clientes en más de 220 países y son el centro de ventas líder en Internet. Venden desde libros a Vds., pasando por juguetes, ordenadores o productos electrónicos, y hasta subastas on line.

Como el propio Bezos dice, la propiedad inmobiliaria era cada vez más cara y la tecnología más barata, por lo que la elección estaba clara para él. Se trataba de conseguir que los clientes pudieran comprar *on line* cualquier libro que buscaran. Hoy se puede encontrar de todo. ¿Cómo conseguir tener una tienda en la que *haya de todo*? No parece posible si se piensa en una tienda situada en un local físico, ya que harían falta millones de metros cuadrados, miles de empleados, una enorme infraestructura de almacenes... imposible. ¿De verdad? No si los metros cuadrados los tienen y los pagan otros, y los empleados y los almacenes.

Amazon sólo contruís almacenes para los libros más vendidos, que eran los que más rotaban en los almacenes, con lo que conseguí una rotación de unos 15 días y, además, al realizarse los pagos de los consumidores con tarjetas de crédito, cobraba de forma inmediata.

## 7.2. Eliminación de intermediarios

En segundo lugar, la venta a través de Internet permite reducir el número de intermediarios en la venta al comprador final, lo que reduce los costes y, lógicamente, permite también reducir los precios.

De lo que se trata es de reducir los costes eliminando de la cadena a aquellos intermediarios que no aportan valor al producto ni al servicio. Esto es, evidentemente, una ventaja frente a las tiendas tradicionales, pero puede suponer algún problema. En los casos en los que existe ya una estructura de distribución y se decide entrar en la venta virtual, los costes se reducen. Pero en el caso de entrar directamente a la venta virtual, los costes se crean donde no los había (ya que no existía una estructura de distribución y ahora hay que hacer llegar al producto al cliente mediante un servicio de transporte), y el cliente no siempre está dispuesto a soportar los gastos de envío. Es muy importante definir correctamente los procesos de distribución y quién deberá soportar los costes.

## 7.3. El uso de la tecnología

Finalmente, el tercer elemento fundamental en el comercio electrónico es el uso de las Nuevas Tecnologías. En lo referente a la venta (sin entrar a analizar los temas de recogida de datos para afianzar y consolidar la relación con el cliente, algo que se trata en el tema sobre Personalización y CRM), las Nuevas Tecnologías han permitido:

1. Eliminar barreras de acceso

El cliente puede buscar, comparar y adquirir el producto que desea desde su propia casa. No necesita desplazarse, ni buscar aparcamiento, ni buscar alguien que le atienda para pedirle ayuda en la elección del producto definitivo, ni hacer cola para pagar, etc. Lo puede hacer todo desde su casa y pagar con su tarjeta.

## 2. Facilitar el proceso de compra

El procedimiento de compra lo domina el cliente. Él decide *entrar* en la tienda, busca y selecciona lo que le interesa y decide, tras comparar (no sólo entre los productos similares que se le ofrecen en esa tienda virtual, sino también entre los que ha visto en otras cuatro tiendas parecidas, sin moverse de casa) lo que compra (en el caso de que lo haga) Lo hace directamente introduciendo los números de su tarjeta y la dirección del envío.

## 3. Crear confianza

El cliente, tras haber comprado (lo que sigue produciendo cierta ansiedad o preocupación, precisamente porque no hay una tienda física y hay que esperar a que el producto llegue aunque el pago ya se ha realizado) puede hacer un seguimiento de su producto a través de un sistema informático y con su número de pedido. Sabe dónde está y confía en quien se lo ha vendido.

## 4. Generar sistemas de ventas cruzadas

Un adecuado sistema informático permite ofrecer al cliente la posibilidad de realizar comprar relacionadas con su producto; por ejemplo, si compra una cámara de fotos digital, en la pantalla de su ordenador le aparecerán ofertas de fundas para la cámara, pilas recargables o tarjetas de memoria)

## 5. Impulsar la repetición en la compra

El cliente satisfecho (evidentemente, esto ocurrirá si todo ha salido como el cliente esperaba) volverá a comprar en esa tienda virtual. La experiencia de comprar desde su casa, un producto que buscaba y deseaba comprar, a menor precio de lo que había visto en la calle, y que ha recibido en su propia casa tres días después de la compra es satisfactoria. Cuando necesite algo que puede encontrar en esa tienda, volverá a comprar.

Evidentemente, la compra a través de Internet tiene algunos problemas aún no resueltos, como la seguridad en los pagos. Aunque no es habitual, ocurre que se pueden “pinchar” datos que luego se utilizan para sacar el dinero de las cuentas de los clientes estafados.

Pero en lo referente a la distribución, las ventajas frente al comercio tradicional son evidentes. Aunque nunca hay que olvidar que depende mucho del tipo de producto que se venda. Hasta ahora, las experiencias más exitosas se han dado en negocios que podrían denominarse *asépticos*, en el sentido de que no hay un elemento emocional alto en la experiencia de compra. No es fácil vender ropa por Internet, o productos de lujo o joyas. ¿Por qué? Porque hay *algo más* que una compra: hay un espacio físico en el que se compra, una atención personal, un ambiente, etc.



## 8. ALGUNOS MITOS DE LA DISTRIBUCIÓN

- Un Canal de Distribución es tan solo el movimiento de un Producto desde el Fabricante hasta el cliente final.

La realidad es que ningún producto se compra atendiendo tan solo a los elementos físicos, sino en base al Valor que verdaderamente el Cliente percibe intrínsecamente en él.

- Un Canal de Distribución es solo una Venta que le hace una fábrica a otra.

La realidad es que los fabricantes casi nunca venden sin más los productos a su intermediarios. Después de la Venta, el Fabricante procura la mejor rotación de sus productos y apoya al Distribuidor para que esto se produzca con una cierta frecuencia: publicidad cooperativa, demostraciones, merchandising, garantías, vales de compra, cupones, promociones, etc.

- Los Canales de Distribución los maneja siempre el Fabricante.- La realidades que no es así.

No es fácil seguir pensando esto si nos acordamos de la fuerza compradora y vendedora de El Corte Inglés, Alcampo o Carrefour. Ellos deciden qué comprar y qué no; si fabrican o no sus propios productos (Ikea); a qué fabricantes compran y a cuáles no, etc.

- La Planificación de la estrategia de Distribución y el Diseño de los Canales es una cuestión propia de los directivos de Distribución Física de los Productos.

La realidad es que los dirigentes de la Distribución Física están ahora muy condicionados por las estrategias logísticas de la empresa. La Distribución Comercial es, sin embargo, un aspecto más global y polifónico, ya que implica siempre a las áreas Financieras, a las de RRHH, a las de Producción, a las de Compras, etc.



## 9. CONVIENE RECORDAR



- Tener éxito en los negocios significa llegar al futuro antes que nuestros competidores.
- Hablando de Distribución, tenemos que diferenciar los conceptos:
  - Distribución Física.- Que tiene que ver con el flujo de los productos hacia el mercado, y que, cuando integra también el movimiento de las materias primas y de los productos semielaborados se denomina Logística), y
  - Distribución Comercial.- Que se refiere a las instituciones que hacen de intermediarios entre el que produce el bien o el servicio y los clientes finales que lo usan, lo utilizan o lo consumen. También se le llama Canales de Distribución o, simplemente, Distribución. Estos intermediarios contribuyen a que la Distribución Física tenga éxito y se convierta en una Ventaja Diferencial que optimiza los niveles de Servicio que el Mercado demanda y que permite finalizar satisfactoriamente el proceso comercial.
- En términos de Marketing, el mero desplazamiento de los stocks (PUSH) hacia el Mercado intermediario no debería ser la medida de la eficacia comercial. Hasta que el Cliente final no tira (PULL) del producto o del servicio y lo usa, lo utiliza o lo consume a su satisfacción completa, estando incluso dispuesto a repetirlo o a recomendarlo a otros clientes potenciales, la eficacia comercial tan solo está en el camino.
- La Distribución Comercial en España está bastante avanzada. No es idéntica a la que podemos encontrar en Centro Europa, porque los años de retraso económico del tercer cuarto de siglo pasado han constituido un serio lastre al desarrollo de las nuevas estructuras y, sobre todo, un acicate a la llegada de éstas en aluvión, por lo que han sufrido las consecuencias de los urgentes procesos de ajuste.

- Uno de los mayores desajustes que tenemos en el mercado español de la Distribución es la baja calidad de las estadísticas de los últimos años. Aunque en estos momentos la facilidad de la informática permite recuperar límites de tratamiento adecuados, la falta de datos fiables de los últimos treinta años repercute desfavorablemente en los datos actuales.
- Incluso existen graves problemas de homologación en la nomenclatura de los conceptos.
- Una muestra de este retraso es que la ley que regula las actividades del Comercio interior detallista es la Ley del Comercio Minorista del año 1996.
- La competencia reguladora y supervisora ha sido descentralizada y está hoy en manos de las Comunidades Autónomas.
- Aparentemente, las Grandes Superficies continúan con su habitual índice de crecimiento, si bien, en los últimos años, se observa ya una cierta estabilización.
- Este crecimiento se ha producido sobre todo a costa de las Tiendas Tradicionales y de los Supermercados más conservadores.
- Los principales tipos de intermediarios entre la Producción y el Consumo son los Mayoristas y los Detallistas. Pero hay múltiples figuras, tanto en sentido horizontal, como vertical, en que se desdoblán y se modifican estas figuras a lo largo y ancho del proceso comercial.
- Diseñar una buena estrategia de Distribución es uno de los puntos esenciales de un Plan de Marketing.
- Hay que poner mucha atención a los mitos y a las ideas preconcebidas en este tema.

## 10. GLOSARIO

- **Distribución Exclusiva.** Significa la concesión al canal intermediario de la venta en exclusiva en un determinado territorio geográfico. Las normas sobre libre competencia han condicionado mucho esta figura.
- **Distribución Intensiva.** Cuando se desea alcanzar una gran cobertura geográfica o de puntos de venta con la mayor exposición de los productos.
- **Canal de Distribución.** Desde el punto de vista de la Distribución Física, el Canal es la ruta por la que circulan los productos físicamente (obsérvese que también circulan “físicamente” los servicios: desde los productores de viajes, a través de las Agencias y los Tour Operadores) desde su origen hasta su consumo o uso en su destino final. Desde el punto de vista de la Distribución Comercial, el canal es el conjunto de las Instituciones Comerciales (personas físicas o jurídicas; Mayoristas o Minoristas...) que facilitan la comercialización del producto o del servicio hasta que éste es adquirido por el Cliente final.
- **Canal corto.** Es un Canal de Distribución con pocos intermediarios.
- **Canal largo.** Un Canal de Distribución con un elevado número de intermediarios.
- **Comerciante.** Persona o Institución que compra en firme para revender o que tiene en depósito las mercancías que vende.
- **Surtido.** Conjunto de productos y marcas ofrecidas por el Distribuidor Mayorista o Minorista a sus Clientes potenciales.
- **Trade Marketing.** Tipo de alianza entre Fabricantes y Distribuidores por la que desarrollan conjuntamente acciones específicas de Marketing promocional para incentivar la demanda a lo largo del proceso comercial.

## 11. WEBS RELACIONADAS DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

- [www.tecnipublicaciones.com](http://www.tecnipublicaciones.com). Página de servicios de información profesional que edita, además, una serie de revistas de gran interés para la Distribución en diferentes sectores económicos y comerciales.
- [www.el-mundo.es/nuevaeconomia](http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia). Página del Servicio de Estudios del diario El Mundo. Elabora estadísticas sectoriales en el ámbito de la Distribución Comercial.
- [www.sap.com/spain](http://www.sap.com/spain). Página de la empresa SAP que desarrolla e integra sistemas de control y de supervisión a lo largo de la cadena comercial que va desde el fabricante a los mercados finales del consumo.
- [www.ibm.es](http://www.ibm.es). Página de Atención a los Clientes de la multinacional IBM. Mantiene documentos de alto interés sobre asuntos relacionados con la Distribución Comercial y con las Ventas.
- [www.fande.es](http://www.fande.es). Guía actualizada y revisada del sector editorial en España. La Distribución del libro es una de las peculiaridades características de la Distribución Comercial. Los precios fijos y la venta en consignación representan una excepción singular en el mundo de la Distribución. Consta de dos grandes apartados: Editores y Distribuidores, así como de diferentes repertorios más monográficos.
- [www.news.yahoo.com](http://www.news.yahoo.com). Noticias económicas y otras informaciones sobre el mundo de la Distribución Comercial.
- [www.intermoda.net](http://www.intermoda.net). Es un Portal de Internet dirigido a los profesionales de la Moda. Mantiene una excelente documentación sobre la Distribución Comercial en este sector y facilita a sus asociados soluciones profesionales en este sentido. Tiene también una línea editorial.
- [www.fecemd.org](http://www.fecemd.org). La Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo es una organización sin ánimo de lucro que desde 1977 ha sido protagonista del

crecimiento y de la consolidación de algunos de los aspectos más emblemáticos del Marketing en España.

- [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es). Ofrece datos e informaciones de importancia sobre el sector de la Panadería y otros productos similares en España.
- [www.itene.com](http://www.itene.com). Página que ofrece datos e informes estadísticos relativos al sector del envase y el embalaje.
- [www.ee-iese.com](http://www.ee-iese.com). Es una de las oportunidades informativas que ofrece sobre Distribución Comercial la página de la Revista de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.
- [www.aefj.es](http://www.aefj.es). Página de información general sobre el mundo de la Distribución de Juguetes.

eoi

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Boone, L. E. Contemporary Marketing. Ford Worth TX. Dryden Press. 1992.
- Tenner, A. Total Quality Management MA. Wesley. Addison Publishing. 1993.
- Santesmases, M. Marketing: Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid. 1999.
- Casares Ripio, J. Distribución Comercial. Editorial Cívitas. Madrid. 1996.
- Díaz de Castro, E. Distribución Comercial. McGraw Hill. Madrid. 1997.
- Stern, L. W. Canales de Comercialización. Prentice may. Madrid. 1998.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista de 15 de enero de 1996.
- Mir Piqueras, J. La Venta a Domicilio. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1993.
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios, J. A. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Editorial Cívitas. Madrid. 1998.