



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, como estrategia de ventaja competitiva para empresas de alimentos de consumo masivo

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(organizaciones)**

Presenta: L. A. Alejandro Monroy Avendaño

Tutor (Director de la tesis): Dr. Raúl Mejía Estañol

México, D. F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres:

Feliciana (q.e.p.d.)

Vicente (q.e.p.d.)

Por darme la vida, por lo que soy, por todo

A mis hijos:

Diego

Rodrigo

Por ser mi razón de ser y fuente de inspiración

A Alejandra:

Por todo tu apoyo y comprensión

Al Dr. Raúl Mejía Estañol:

Por creer en este proyecto, por sus valiosos comentarios y aportaciones

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

**Por haberme formado y por la oportunidad única de pertenecer a esta gran
institución**

Al honorable jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol

M. A. Francisco Solares Altamirano

M. A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez

M. A. Luís Sánchez Ramos

M. A. Claudio Alfonso Maubert Viveros

Por sus comentarios y aportaciones

A todas las personas que han influido para lograr este sueño:

**A mis compañeros profesores de la Academia de Mercadotecnia por su buen
ejemplo y apoyo**

**A la Coordinación de mercadotecnia por todo su apoyo, en especial al
coordinador L. A. Romeo Vite**

**A todos mis amigos y alumnos por el apoyo recibido, en especial a los
grupos 1977 y 1932 de publicidad y relaciones públicas**

**A las compañías que me han dado la oportunidad de desarrollarme
profesionalmente:**

A Bimbo S.A. de C. V. Por toda la experiencia que me dio

A Mars Inc. Por la oportunidad de desarrollar distribución

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
Justificación de la investigación	IV
Hipótesis	V
Objetivos generales y específicos	VII
Metodología de la investigación	IX
1 LA DISTRIBUCION COMERCIAL	
1.1 Definición y antecedentes	1
1.2 La distribución comercial en México	6
1.3 La logística y la distribución comercial	15
1.3.1 Sistemas de distribución	15
1.3.2 Sistema de venta	18
1.3.3 Canales de distribución	21
1.3.4 Logística	28
1.4 La distribución comercial como estrategia de ventaja competitiva	33
1.4.1 Modelo de 5 factores que determinan la rentabilidad de una industria	35
1.4.2 Las estrategias competitivas genéricas	43
1.4.3 La cadena de valor	50
2 TENDENCIAS Y CAMBIOS EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL	
2.1 Tendencias en la distribución comercial	55
2.1.1 Diversificación	56
2.1.2 Concentración	58
2.1.3 Especialización	59
2.1.4 Nuevas fórmulas comerciales	61
2.1.5 Aplicación de la tecnología	63
2.1.6 Autoservicio	72
2.2 Cambios en la distribución comercial	75
2.2.1 Desplazamientos	75
2.3 Respuesta eficaz al consumidor	85
2.3.1 Reaprovisionamiento eficaz	86
2.3.2 Reaprovisionamiento continuo	87
2.3.3 Producción sincronizada	88

2.4	Tipos de distribución en alimentos de consumo	89
2.5	Trade Marketing	95
2.6	Merchandising	99
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL COMERCIO DETALLISTA EN MÉXICO	
3.1	El comercio detallista en México	105
3.2	Particularidades de los grupos detallistas	106
3.3	El impacto de la modernización y el comercio tradicional	108
3.4	Distribución espacial de los grandes detallistas modernos	110
3.5	Crecimiento por grupo y clase de actividad en la década de los años 80	112
3.6	Crecimiento por grupo y clase de actividad en la década de los años 90	115
4	TRABAJO DE CAMPO (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN)	
4.1	Hipótesis	122
4.2	Metodología	123
4.3	Resultados	125
4.3.1	Cuestionario 1	125
4.3.2	Cuestionario 2	160
4.3.3	Cuestionario 3	173
5	PROPUESTA: CÓMO GANAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL CANAL DE DETALLE TRADICIONAL	
5.1	Análisis FODA	189
5.2	Ventaja de diferenciación	191
5.3	Ventaja de disponibilidad	192
5.4	Ventaja de nuevas tecnologías	193
	CONCLUSIONES	194
	BIBLIOGRAFÍA	197

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista teórico, la Distribución Comercial ha sido una de las materias con menor referencia en estudios acerca de la comercialización de productos alimenticios de consumo masivo a través de canales de distribución, afortunadamente este campo de estudio se ha ampliado sobre todo en algunos países de Europa como España e Inglaterra. También en Estados Unidos está apareciendo literatura sobre este tema. En nuestro país, la información aún es muy escasa, sólo se compensa por estudios hechos en algunas empresas privadas, instituciones gubernamentales y universidades que no guardan ninguna proporción con la importancia que tiene este sector en cuanto a la aportación a la actividad económica y al empleo dentro de la economía de México. Probablemente el conflicto entre pequeños comerciantes y grandes empresas¹, y la tendencia de muchas empresas de crear su propio sistema de distribución o buscar quién haga esa distribución haya sido el detonante para abundar más sobre el tema sobre todo por la importancia económica que tiene el sector.

Si bien la tendencia en economías avanzadas, los servicios suponen la mitad del producto interno bruto y los desarrollos más recientes de la Mercadotecnia prestan gran atención a los servicios, no podemos dejar de lado a la distribución comercial, que en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo en muchos países. En México lo que antes eran pequeñas empresas o empresas familiares escasamente tecnificadas, con una rudimentaria administración y con sistemas de distribución básicos; en la actualidad subsisten junto con otras que lograron posicionarse y consolidarse dentro de las más grandes del país altamente tecnificadas, con una gestión muy avanzada y con sistemas de distribución avanzados que cubren prácticamente todo el país.

¹ Para efectos de esta investigación haremos una diferencia entre los detallistas tradicionales que abarca las misceláneas, abarrotes y ultramarinos, y los detallistas modernos que abarca las tiendas de autoservicios, supermercados e hipermercados.

La distribución comercial tiene un peso muy importante sobre la economía del país y es uno de los sectores económicos más dinámicos. Es así mismo una de las variables de la Mercadotecnia más importantes pues implica todo un proceso en el desarrollo y comercialización de productos de consumo masivo. La distribución comercial se utiliza para describir la existencia de canales de comercio que establece un puente entre productores y usuarios. El movimiento de productos y servicios sólo puede ser posible a través del proceso de intercambio. El intercambio ocurre cuando algo tangible o intangible es transferido entre dos o más actores sociales². Sin embargo, son muy escasas las obras que profundizan acerca del tema.

La presente investigación nace de esa inquietud de abrir camino a la distribución comercial como una disciplina donde es posible desarrollar métodos y técnicas, junto con estrategias, que hagan de ésta disciplina una fuente de estudios posteriores acerca de la ventaja competitiva que ofrece la distribución comercial. El desarrollo de ésta investigación pretende profundizar en un tema de mucha actualidad para empresas productoras de alimentos de consumo masivo, que necesariamente están replanteando sus estrategias corporativas y de mercadeo, pues a lo largo de la investigación se analizan los sistemas de distribución que utilizan estas empresas, que cualquier otra empresa puede utilizar, así como las estrategias más eficientes para los clientes con una distribución eficiente y eficaz.

Las empresas, al igual que las sociedades están viviendo un proceso vertiginoso de cambios que dejan totalmente obsoletas las estrategias consideradas visionarias. El resultado de estos cambios es que cada vez más las empresas sitúan al cliente al centro de su sistema por lo cual las políticas de distribución adquieren cada vez más prioridad y su papel es cada vez más importante. Es necesaria una administración eficiente, moderna y hacer innovaciones tecnológicas en empresas que hacen distribución comercial.

² Lou E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpkin; *Canales de Marketing y Distribución Comercial*, Ed. Mc Graw-Hill, 1999, Bogotá Colombia, pp. 12.

Las condiciones del mercado actual lo exigen ya que la competencia es cada vez más intensa y las necesidades de los consumidores son cada vez más exigentes. Los sistemas de distribución surgen con el fin concreto de hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través del propio fabricante o de intermediarios, eligiendo el canal que sea más conveniente para las empresas y los medios o vías que proporcionen el mejor servicio posible al menor costo.

El decidir qué sistemas y canales de distribución se deben utilizar para proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenible sobre otras empresas que utilicen un sólo canal o sus sistemas de distribución sean limitados y deficientes marca la diferencia en una economía cada vez más dinámica.

Hoy en día es necesario atender todos los canales de distribución, en especial el canal de detalle, ya que como veremos a lo largo de la investigación es el canal que más oportunidades de crecimiento ofrece a las empresas. El canal de agencias propias resulta muy costoso por la cantidad de sucursales que se necesitan para tener presencia en el mercado y el canal de mayoreo ha tenido un crecimiento muy estable por lo que se encuentra cubierto casi en su mayoría. Por tal motivo las verdaderas oportunidades se encuentran en el canal de detalle tradicional ya que es un canal muy amplio, se estima que en México existen cerca de 500,000 puntos de venta en todo el país³. Resulta en suma muy atractivo atender dicho canal ya sea con una distribución propia o a través de otros distribuidores.

El tener presencia en el mayor número de puntos de venta refleja la fortaleza de las empresas, pero esto implica tener un sistema de distribución comercial que sea capaz de atender a todos los canales de distribución de una manera eficaz y eficiente. Esto a su vez se traduce en tener una ventaja competitiva.

³ La estimación es un dato aproximado obtenido de empresas que fabrican y distribuyen alimentos perecederos (panificación y lácteos) por el número de clientes detallistas que atienden en cada una de sus rutas. Una empresa que en promedio tiene 4,000 rutas y atiende diariamente a 40 clientes tres veces por semana, tiene aproximadamente 480,000 clientes detallistas tradicionales.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el comienzo de este nuevo siglo, cada vez con más frecuencia las empresas enfrentan retos más difíciles, las oportunidades de negocios existen pero la lucha entre las empresas, por esas oportunidades de negocio, se ha vuelto más intensa, en algunas industrias como la de alimentos de consumo masivo son cada vez más escasas, por tal motivo las empresas de este sector han buscado unirse, hacer alianzas estratégicas, reingeniería y replantean su distribución comercial a través de la diversificación en los canales de distribución para lograr más ventajas competitivas en una economía global.

Esto implica sin embargo hacer reestructuraciones, implantar o crear nuevas tecnologías y ampliar su distribución comercial. Por tal motivo se plantea a la distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, como estrategia de ventaja competitiva para las empresas que producen alimentos de consumo masivo a través de diversificar y especializar sus canales de distribución para lograr presencia en un mayor número de puntos de venta y lograr que esto sea un factor que determine un aumento en la competitividad de estas empresas por la ventaja de diferenciación, de disponibilidad y el uso de nuevas tecnologías que ofrece la distribución comercial. También se plantean las posibles repercusiones que se derivan de estas tendencias y la viabilidad de ponerlas en marcha.

HIPÓTESIS

La competencia entre empresas que producen alimentos de consumo masivo es intensa por tal motivo buscan obtener alguna diferenciación en cuanto a sus sistemas de distribución de otros competidores logrando así una ventaja competitiva. Esto se puede lograr a través de la distribución comercial, ya que proporciona la facilidad de atender de manera eficiente los canales de distribución que usan estas empresas. La distribución comercial es un sistema donde intervienen la logística y el sistema de ventas. El buen funcionamiento de este sistema se traduce en llevar los productos al consumidor final de una manera eficaz, eficiente, en la cantidad y momento adecuados, al mayor número de puntos de venta y al menor costo posible.

Las tendencias sobre la forma en que estas empresas hacen su distribución comercial están cambiando. El análisis, interpretación y adopción de estas nuevas tendencias garantiza a estas empresas la disponibilidad de sus productos en un mayor número de puntos de venta utilizando los canales de distribución. Esta nueva tendencia denominada “Distribución Total” es consecuencia de la necesidad de estas empresas de abarcar cada vez mayor participación de sus productos en el mercado y ponerlos al alcance del consumidor final.

Por último la adopción de nuevas tecnologías dentro de la distribución implica todo un proceso de cambio, para lograr que sea funcional, logrando así mayor competitividad, agilizar procesos y adoptar una nueva forma de trabajo. Un cambio tecnológico en la distribución comercial implica un esfuerzo muy grande, pero es un factor clave para lograr la permanencia y facilitar las actividades de comercialización en un mercado cada vez más competitivo. Aunque este tipo de cambio resulta muy costoso para las empresas e implica un cambio radical en la manera de trabajar, resulta inevitable implantar dichos cambios para garantizar una gestión eficiente. En muchas empresas los cambios tecnológicos han sido

muy evidentes y están enfocados a optimizar los procesos claves tanto de operación como de comercialización.

Por lo anterior se propone que:

1. La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, es una ventaja competitiva para empresas que producen alimentos de consumo masivo, al tener una diferenciación respecto de los competidores que no atacan el canal tradicional.
2. La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, garantiza una ventaja de disponibilidad de los productos en un mayor número de puntos de venta, logrando que estén al alcance del consumidor final de una manera eficaz, eficiente, en la cantidad y momento adecuados.
3. El adoptar nuevas tecnologías en la distribución comercial es un factor clave para lograr la permanencia y facilitar las actividades de comercialización ya que garantizan una gestión y control eficiente. Además de ser una barrera de entrada para nuevos competidores potenciales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la distribución comercial como estrategia de ventaja competitiva para empresas que producen alimentos de consumo masivo a través de:

- Implantación de nuevas tecnologías en la distribución comercial como barrera de entrada para competidores potenciales.
- La diversificación y especialización de los canales de distribución en términos de beneficio al cliente de disponibilidad.
- Las tendencias en la distribución comercial en términos de diferenciación.

Evaluar, con base en estos factores clave, las ventajas que se pueden lograr aumentando la competitividad de estas empresas, así como posibles tendencias desfavorables que se pudieran presentar al establecer nuevas tecnologías y formas de distribución.

El análisis de la distribución comercial traza la forma y ruta de llegar al consumidor final de una manera efectiva y eficiente logrando una ventaja competitiva sobre otras empresas donde su distribución comercial es deficiente. El no atender de manera efectiva todos los canales de distribución, en especial el canal de detalle tradicional, impide a dichas empresas abarcar nuevos mercados, tener presencia en un mayor número de puntos de venta y llegar a más consumidores finales.

Objetivos Específicos:

- Analizar el concepto de distribución comercial desde la óptica de empresas que producen alimentos de consumo masivo.
- Diferenciar los conceptos de logística y distribución comercial, que si bien, forman parte de todo el sistema de distribución dentro de las empresas del sector, sus funciones son diferentes.
- Conocer los inicios de la distribución comercial moderna en México y cómo ha ido evolucionando la distribución a lo largo del tiempo en nuestro país hasta nuestros días.
- Evaluar las ventajas y desventajas de la diversificación en los canales de distribución en términos de beneficio al cliente dentro de la distribución comercial.
- Conocer las tendencias que algunas empresas están adoptando dentro de la distribución comercial con el fin de llegar al mayor número de puntos de venta de una manera eficiente y eficaz.
- Analizar los cambios tecnológicos más sobresalientes que algunas empresas han adoptado e implantado logrando que la distribución comercial sea más eficiente, obteniendo información acerca del mercado y que exista mayor coordinación con las áreas de producción, logística y operaciones de dichas empresas.
- Reconocer la importancia de la distribución comercial a través del análisis de la situación del comercio detallista en México.
- Emitir juicios de valor acerca de la viabilidad de ampliar la cobertura de distribución de estas empresas a través de la especialización de los canales de distribución y la distribución propia o a través de terceros.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Descriptiva

Para alcanzar los objetivos y demostrar la hipótesis la presente investigación consiste en:

1. Una investigación de tipo descriptiva ya que se considerarán los hallazgos para mostrar a la distribución comercial como ventaja competitiva.
2. En este estudio se considera como variable independiente a la distribución comercial y como variable dependiente a la ventaja competitiva.
3. El universo se compone de todos los puntos de venta en el Distrito federal y área metropolitana y todo el personal que labora en centros de distribución de empresas que producen y distribuyen alimentos de consumo masivo. Esto hace que se clasifique como universo infinito al tener más de 100,000 puntos de venta y más de 100.000 personas ocupadas en la industria alimenticia⁴. Por lo tanto la muestra se calcula se la siguiente forma:

$$M = \frac{2^2 (.5*.5)}{(0.05)^2} = 400$$

⁴ Mendenhall W. *Estadística Para Administradores*; Muestra por universo finito e infinito Ed. Grupo Iberoamericana, México 1996.

4. El instrumento para recabar la información serán cuestionarios aplicados y dirigidos a:
 - 4.1 Gerentes, jefes y supervisores de centros de distribución de empresas que comercialicen alimentos de consumo masivo.
 - 4.2 Personal operativo de ventas que haya participado en un cambio tecnológico dentro de sus empresas dedicadas a producir y distribuir alimentos de consumo masivo.
 - 4.3 Dueños y encargados de puntos de venta al detalle (Canal Tradicional) dentro del D. F. y área metropolitana.
5. La información se tabulará a través de la presentación de los resultados en tablas de datos y gráficas de cada una de las preguntas planteadas. Para lo anterior se utilizará el programa estadístico par las ciencias sociales SPSS por sus siglas en inglés.
6. La información se levantará en 45 días hábiles.
7. Se analizará la información y se formularán las conclusiones respectivas.

CAPITULO 1: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

1.1 DEFINICIONES Y ANTECEDENTES

Mercadotecnia

Según la American Marketing Association (AMA), define la mercadotecnia como “el proceso que consiste en planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes, servicios organizaciones y eventos, para crear y mantener relaciones que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.¹

Las mezclas de la mercadotecnia son combinaciones de herramientas de mercadotecnia que se emplean para satisfacer los objetivos de los clientes y empresas. Suele relacionarse con las cuatro P's: producto, precio, promoción y plaza.

- Producto, se define como cualquier cosa tangible o intangible que se ofrece para la atención, adquisición, uso o consumo y capaz de satisfacer necesidades.
- Precio, lo que paga el consumidor por el producto, influye en la imagen del mismo y en la probabilidad de que sea adquirido.
- Promoción, se diseñan para persuadir a los clientes a adquirir el producto, incluyen las ventas personales, anuncios, publicidad y promoción de ventas.
- Plaza, se refiere al lugar donde el producto se encuentra disponible para los miembros del mercado, y abarca dos áreas: 1) canales de distribución, por ejemplo, mayoristas o detallistas los cuales manejan los productos entre los productores y consumidores, y 2) distribución física; por ejemplo, la logística (transporte, almacenaje, etc.) y la distribución comercial (sistema de comercialización y forma de venta).

¹ Richard Sandhusen; *Mercadotecnia*, Ed. CECSA, México 2004 pp. 7

La comercialización

La comercialización implica todo un proceso que inicia al analizar las necesidades de los consumidores en cuanto a sus preferencias sobre productos o servicios.

Prever qué tipo de productos desean los distintos segmentos de mercado y decidir a cuál o cuales de estos segmentos tratará de atacar la empresa, estimar el número de consumidores que estarán adquiriendo los productos en los próximos años y la cantidad de productos que van a adquirir, prever con la mayor exactitud posible el momento en que adquieren los productos, determinar en dónde estarán los consumidores y cómo poner los productos de la empresa a su alcance en el tiempo adecuado y con la cantidad necesaria, calcular qué precio estará dispuesto a pagar por los productos el consumidor y la utilidad que obtendrá la empresa vendiendo a dicho precio, decidir qué tipo de promoción deberá utilizarse para que los probables consumidores conozcan los productos de la empresa, estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando productos similares, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Las actividades anteriores no solo forman parte del proceso de producción, por el contrario integran todo un proceso mas vasto (llamado comercialización) que provee la orientación necesaria para la producción y da la dirección para lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores en la cantidad y momento adecuados.

La comercialización, por lo tanto, se ocupa de todo aquello que los clientes desean, y es una guía que muchas empresas utilizan para decidir los productos a producir o servicios a ofrecer.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Micro comercialización

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro). La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

Macro comercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara la oferta y la demanda. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

El concepto de comercialización (CUADRO 1.1), significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

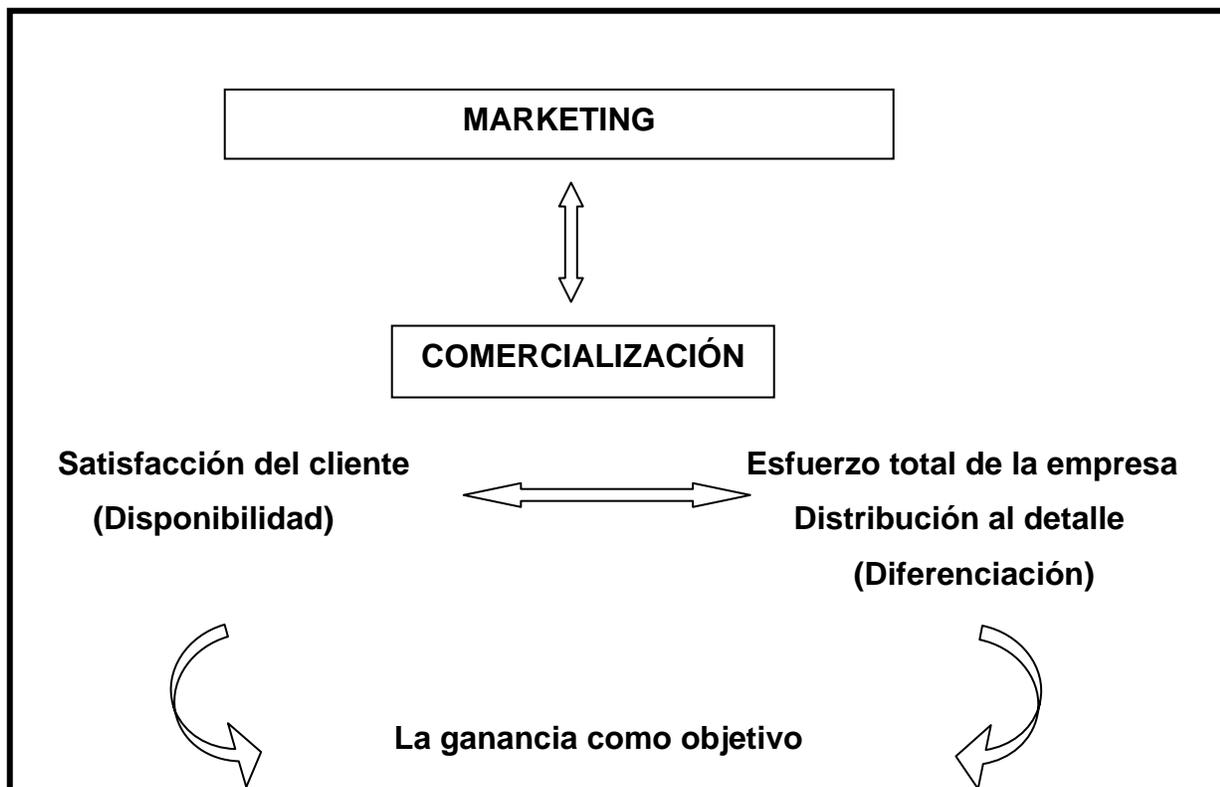
Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Esfuerzo total de la empresa.
3. Ganancia como objetivo.

El papel de la comercialización dentro de una firma orientada a ella, es darle una dirección a la empresa. El concepto de comercialización destaca que los esfuerzos de la compañía deberían concentrarse en satisfacer a algunos de los clientes a quienes apunta, por una ganancia.

Cuadro 1.1

CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN COMO FUNCIÓN DEL MARKETING EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL²



Fuente: Rey Ugalde, "Comercialización": Sistemas y Organizaciones.

El planeamiento de la estrategia comercial significa encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables.

² E. Ugarte Rey López Aleso, Ignacio Miret, Sebastián Viegas, Sebastián Rensini Facundo. (2001) Comercialización: sistemas y organizaciones. Argentina

Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial afín:

- Un mercado meta. Grupo bastante homogéneo de clientes a los que la firma desea atraer.
- Una mezcla comercial. Las variables controlables que la empresa concierta para satisfacer a este grupo meta.

Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es comercialización por metas. La comercialización por metas afirma que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de algún cliente determinado. Por el contrario, la comercialización masiva apunta vagamente a "todo el mundo" con la misma mezcla comercial. Este sistema supone que todo el mundo es igual. Los "comercializadores masivos" pueden hacer comercialización por metas. La comercialización por metas puede significar grandes mercados y ganancias.

Producción

La producción es una actividad económica muy importante y necesaria, sin embargo el sólo tener un buen producto no es garantía de éxito en el mercado, el creer que un buen producto tendrá gran aceptación por parte de los consumidores es uno de los errores que muchas empresas cometen. La realidad es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que demandan y satisfacen sus necesidades.

Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas.

Distribución comercial

Podemos definir a la distribución comercial, según Sainz de Vicuña como “un sistema cuyo objetivo es hacer llegar los productos del fabricante al consumidor final a través del propio fabricante, de intermediarios y de canales adecuados para proporcionar un mejor servicio al cliente y al menor costo posible.”³

1.2 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN MÉXICO

Las actividades comerciales siempre han estado presentes en la historia del hombre, desde los primeros mercaderes procedentes de Asia y Europa oriental que comercializaban productos a través de grandes rutas comerciales. En México desde tiempos prehispánicos las actividades comerciales se desarrollaban a través del intercambio o trueque de mercancías en puntos de reunión donde se concentraban todo tipo de mercancías (tianguis) que provenían de diferentes lugares. Esta forma de comercializar los productos implicaba que las mercancías recorrieran grandes distancias y entre más lejanas y exóticas fueran las mercancías, más era el costo a pagar por ellas.

El verdadero auge y desarrollo de las actividades comerciales en México se da a finales del siglo XIX con la expansión de las vías de ferrocarril y la construcción de caminos para los primeros automóviles en el gobierno de Porfirio Díaz. Estas vías de comunicación fomentaron de una manera notable el comercio por la facilidad de transportar mercancías y llevarlas a diferentes puntos de la república mexicana. El auge económico que experimentaron ciertos sectores productivos como los productores de cerveza los obligó a buscar formas de distribución más especializadas para cubrir la incipiente demanda de sus productos.

3 Sainz de Vicuña Ancin; *Distribución comercial*, Opciones estratégicas, Ed. ESIC; Madrid 1996 PP 13

A principios del siglo veinte, y después de la Revolución que sacudió al país, se empezaron a gestar las condiciones para desarrollar ampliamente la distribución comercial.

Las condiciones para el desarrollo de la distribución comercial para las primeras empresas cerveceras fueron:

- Crecimiento de las ciudades
- Ferrocarril como medio más importante de transporte
- Construcción de caminos y carreteras
- Uso cotidiano de los automóviles
- Cambio en los hábitos alimenticios de los consumidores
- Incipiente uso de la publicidad en la radio y periódicos

Estas condiciones propiciaron que productores como los de cerveza empezaran a realizar la distribución de sus productos en la ciudad de México. Los primeros puntos que atendieron estos productores de cerveza, por razones geográficas, fueron sus áreas de influencia donde se encontraban sus fábricas. Para atender a sus clientes se empezaron a organizar los primeros equipos de trabajos integrados por un chofer y uno o dos ayudantes.

En algunos casos las empresas se hacían cargo de todos los gastos de comercialización y en otros se otorga concesiones a particulares otorgándoles territorios exclusivos. Las áreas de trabajo eran estratégicamente limitadas y sus encargados no podían transgredir las fronteras señaladas por las empresas.

En los casos en que las empresas otorgaban concesiones, las compañías facilitaban al contratista un automóvil, gasolina y el mantenimiento para su unidad de transporte, mientras que los sueldos del chofer y ayudantes corrían por cuenta del propio agente repartidor. Dependiendo de la zona, el repartidor se comprometía a vender un cierto número de cajas al mes, liquidando el importe

inmediatamente y retornando los envases utilizados a la brevedad posible. Un ejemplo de esta tendencia a otorgar concesiones o territorios se dio en la Cervecería Modelo⁴ en los años veinte.

Al momento de firmar el contrato, la Cervecería abría una cuenta corriente de envases a favor del repartidor. El vendedor recibía una comisión de 35 centavos por cada caja vendida y liquidada, y por concepto de gastos de propaganda la compañía le abonaba 45 pesos semanales. En el Reglamento del Trabajo de 1929, se precisaban en 38 artículos las funciones del repartidor y la manera en que debía ser su comportamiento. Cada repartidor tenía la responsabilidad de entregar su camión personalmente en la fábrica, y no podían subir en él a personas o individuos ajenos al servicio. A temprana hora salían a realizar su ruta y al mediodía debían reportarse a la planta para recibir indicaciones y enterarse de los nuevos pedidos.

En el interior de la República, firmaba a través de sus agentes viajeros, contratos de compra-venta con los propietarios de tiendas de abarrotes, hoteles, restaurantes y mayoristas, quienes recogían la cerveza en la estación de tren más cercana, el valor estratégico que el ferrocarril tenía para el movimiento de las mercancías producidas en la ciudad fue determinante para que esta empresa lograra llegar a todos rincones del país

El sistema de distribución y venta de cerveza se fortaleció a mediados del siglo XX debido a dos factores:

- La modernización que experimentó el país al comenzar los años 50, caracterizada por la apertura de la carretera Panamericana que recorría el país de punta a punta.
- La visión de Cervecería Modelo, quien supo leer el giro de los tiempos y estableció una red de distribución que era muy amplia desde el punto de vista geográfico y encajaba sólidamente al tejido social del país.

4 WWW.Grupomodelo.com

La venta de cerveza no sólo se enfocó en llegar al punto más alejado del país, sino que se involucró en los gustos y preferencias populares, el trato diario con las personas, y el interés por conocer los problemas y necesidades de la comunidad. Sus actividades promocionales incluyeron la organización de fiestas y bailes, la participación activa en ferias y carnavales, y el patrocinio de giras que, por más de dos décadas, hizo viajar a las más grandes estrellas del espectáculo por todo el país.

Ganarle simpatía a los productos Modelo, obligaba a los vendedores a desarrollar amistad con los clientes, darles una atención personalizada, obsequiarles charolas, calendarios y demás objetos promocionales para ganarse su confianza. Poco a poco, el dueño de una agencia cervecera llegó a convertirse en un personaje como el boticario, el cura, el profesor o el comandante de policía, destacando dentro del catálogo de tipos pueblerinos (en su caso por el poder económico que había adquirido), a quien luego se le solicitaba apoyo para formar equipos de fútbol, béisbol o básquetbol, para publicitar fiestas patronales y hasta para costear la banca de una alameda.

La filosofía del grupo estaba inspirada es su director Nemesio Diez quien creó una mística e inculco un estilo a sus colaboradores: "No se vende desde el escritorio. Hay que salir a la calle, ranchar, ganar la delantera a la competencia siendo agresivos, tenaces e infatigables"⁵. En pocas palabras se llamaba al vendedor a superarse día con día, ganando puntos de venta y superando a la competencia. La empresa contaba en 1956 con 110 repartidores de botella, cuatro repartidores de barril, 12 repartidores suplentes, tres jefes de zona y un visitador de agencias en el Distrito Federal.

Algo que revolucionó las ventas de lo que hoy es la empresa líder en cerveza en México, fue la idea de la distribución directa con participación en sociedad del funcionario a cargo. En esta etapa, la especialización de las concesiones fue una

⁵ www.gmodelo.com

pieza clave. Es decir, separar la cerveza del abarrotes para volverla un negocio exclusivo, dio pie a la constitución de las distribuidoras directas, a veces con el concesionario mismo y sus descendientes, o en ocasiones con personas enviadas desde el centro, un agente viajero, un supervisor o un gerente al que se trasladaba de una plaza a otra.

Otro ejemplo claro de lo que significó la distribución comercial como factor de éxito empresarial lo constituye Bimbo⁶.

El pan de caja fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a Norteamérica. La elaboración de este tipo de pan se inició también en nuestro país. Para mediados del siglo XX existían algunas fábricas que elaboraban el pan de caja, pero ninguna de estas fábricas realizaba la distribución de sus productos por lo que su margen de operación era muy limitado. Es en estas condiciones de mercado que nace Panificación Bimbo.

En 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, Distrito Federal. Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía.

Los planes de ventas incluían la distribución en forma directa en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tiendas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal. Para lugares cercanos se utilizó el ferrocarril y camiones de línea buscando el mayor número posible de puntos de venta. Hoy en día se cuenta entre las empresas de panificación más importantes del mundo, por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca.

⁶ www.grupobimbo.com

A partir de los años cincuenta y de una estabilidad económica empezaron a surgir más empresas productoras decididas a entrar a la distribución de sus propios productos. Dentro de la gama de empresas destacan las dedicadas a producir y distribuir refrescos, productos lácteos, botanas, galletas, etc.

La actualidad

En el Grupo Modelo hoy en día se reconocen 348 mil puntos de venta en el país, atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes (Grupo Modelo y Cervecería Cuahactemoc-Moctezuma). Modelo cuenta con 697 agencias distribuidoras y sub-agencias para atender el mercado, en 492 ejerce el control directo, y en las 205 restantes mantiene un vínculo tradicional con concesionarios particulares. Además, las distribuidoras controlan establecimientos donde se venden en exclusiva sus productos.

Actualmente, la planta vehicular de Modelo cuenta con 11 mil 11 unidades, desde tractocamiones y Tortón, hasta pick-ups y automóviles para las tareas de supervisión. En la Ciudad de México, 400 camiones atienden las necesidades de siete sub-almacenes y 21 camionetas de radio servicio dan atención a la zona conurbana.

En 1999, Grupo Modelo logró una participación en el mercado doméstico del 54.91 por ciento, con volúmenes de 26.9 millones de hectolitros. Las ventas netas del Grupo en ese año ascendieron a 24 mil 576 millones de pesos, el 76 por ciento correspondiente al mercado nacional y el restante 24 por ciento al de exportación.

Por otro lado, hoy Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 4500 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche), comida procesada, maquinaria y artículos de plástico.

Para la distribución de sus productos, elaborados en sus 71 plantas ubicadas en

México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, y Europa, cuenta con una red de distribución muy extensa. En México es la compañía más grande de alimentos, y líder en la panificación nacional, así como en la de varios países de Latinoamérica. Bimbo está presente en México, Estados Unidos de América, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela y la República Checa.

Cuenta con más de 100 marcas como Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Milpa Real, Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, Suandy, Lara, Duvalín, Bocadoín, Lunetas, etc.

Durante 2003 las ventas netas consolidadas de Grupo Bimbo ascendieron a \$4.3 billones de dólares. El Grupo cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 29,000 rutas, y una flotilla superior a los 26 mil unidades, garantiza que sus productos lleguen a 1 325 250 puntos de venta localizados en 14 países. Otorga empleo a más de 74,000 personas.⁷

A partir de lo anterior podemos tener como punto de partida del desarrollo de la distribución comercial los inicios del siglo XX con la ampliación de las vías del ferrocarril y la construcción de caminos. Una segunda etapa y la más importante se da a mediados de los años 50, cuando surgen las primeras empresas dedicadas a distribuir sus propios productos, surgen también las primeras tiendas de autoservicio y departamentales. Es a partir de ese momento en que se empiezan a dar innovadas formas de distribución comercial adecuadas a las nuevas formas de comercializar los productos en el país. En los años 60 empieza la expansión de las tiendas de autoservicio, en los años 80 surgen los primeros centros comerciales y tiendas de conveniencia, en los 90 surgen las tiendas especializadas y de descuento especial.

⁷ Servitje Roberto; "Estrategia de Éxito empresarial" Ed. Prentice Hall, México 2001

Se pueden establecer cuatro fases diferentes de lo que ha sido el proceso evolutivo de la distribución comercial en México. Una primera fase es el desarrollo de la distribución a principios de siglo, una segunda fase de introducción del sistema norteamericano de autoservicios, una tercera fase de consolidación y la cuarta fase de madurez (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2

FASES DEL PROCESO EVOLUTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN EN MÉXICO⁸

PRINCIOS DE SIGLO XX	Desarrollo de la distribución comercial moderna	Se desarrollan las primeras formas de distribución modernas con el ferrocarril y la construcción de caminos
1950-1960	Fase de introducción	Surgen los primeros autoservicios y empresas dedicadas a distribuir sus productos
1970-1980	Fase de consolidación	Surgen los primeros centros comerciales y tiendas de conveniencia. Se consolida la distribución en empresas de alimentos
1990-2000	Fase de madurez	Surgen las primeras tiendas especializadas (ropa, hogar, construcción, etc.) y de descuento duro. Inicia la adopción de sistemas informáticos.

Fuente: Elaboración propia

⁸ Las fases de proceso evolutivo son elaboración propia y tienen como referencia un estudio acerca de la modernización del comercio detallista en México elaborado por Carmen Bocanegra y Miguel Vázquez; profesores-investigadores del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.

Fase de desarrollo de la distribución comercial.

Como ya se ha mencionado esta primera fase data de principios de siglo con el uso del ferrocarril como el medio de transporte más importante de aquella época, lograba que los productos llegaran a los consumidores de las principales ciudades del país de aquella época. Normalmente los comerciantes o detallistas iban hasta la estación del ferrocarril a recoger los productos y a su vez trasladarlos a sus tiendas y almacenes en carretas o mulas. Ciertamente existían muchas limitaciones en cuanto al tipo de productos que se podían enviar, por lo que no era posible transportar productos perecederos. Pero dio impulso a empresas que deseaban comercializar sus productos en los lugares más alejados de la república.

Fase de introducción

Esta fase se caracterizó por la poca o nula competencia que existía en esos momentos y los altos márgenes de utilidad en que operaban las primeras empresas que iniciaron la distribución de sus productos y limitaban a los detallistas o minoristas su capacidad de negociación con los productores.

Fase de consolidación

En esta fase y como resultado de la aparición de nuevos competidores empezaron a descender los márgenes de los productores, el poder de negociación de los minoristas comenzó a tener cada vez mayor peso y comenzó una feroz competencia por dominar el mercado y hacerse de las mejores posiciones en los puntos de venta.

Fase de madurez

La fase de madurez es la que se encuentra el sector está cada vez más concentrada en la lucha por conseguir más puntos de venta y espacios con los

detallistas. Cada vez son más escasos estos espacios debido a la sobreoferta de productos de una gran cantidad de empresas, por lo que se sigue dando una feroz competencia. El detallista cada vez tiene mayor poder de decidir los productos a vender y el espacio a asignar. La distribución comercial se ha convertido en la parte sustancial de cualquier empresa que desee que sus productos estén disponibles en mayor número de puntos de venta posibles a cualquier hora y en cualquier parte. Inician los primeros esfuerzos por utilizar sistemas tecnológicos de gestión de la distribución comercial.

1.3 LA LOGÍSTICA Y LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

1.3.1 Sistemas de Distribución

Se puede analizar la distribución desde dos perspectivas diferentes: la logística y la comercial. En un sentido general podemos englobar una serie de funciones que definen los servicios de distribución:

- La función de compra
- La función de venta
- Transporte
- Almacenamiento
- Clasificación
- Normalización y estandarización
- Empaque y envasado
- Información sobre precios
- Financiamiento de la comercialización (producir, vender, comprar, almacenar.)
- Riesgo de las operaciones, soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

En todos los casos se debe recalcar la temporalidad de estas funciones y servicios en relación a la demanda de los clientes y consumidores de un mercado en específico. Esto será un factor determinante de la forma en que habrá de establecerse el sistema de distribución de bienes o servicios. La demanda de estos bienes y servicios depende también de la cantidad de bienes y la forma en que lo demanden los consumidores.

Hay que tener presente que entre el consumidor y el productor se pueden establecer relaciones muy complejas en cuanto a la distribución comercial dependiendo de la cantidad de intermediarios que intervengan en el sistema de distribución, pero en la medida en que el productor asuma tareas de distribución más directas, incrementará sus márgenes de venta, y sus costes comerciales serán mayores. (Gráfico 1.1).

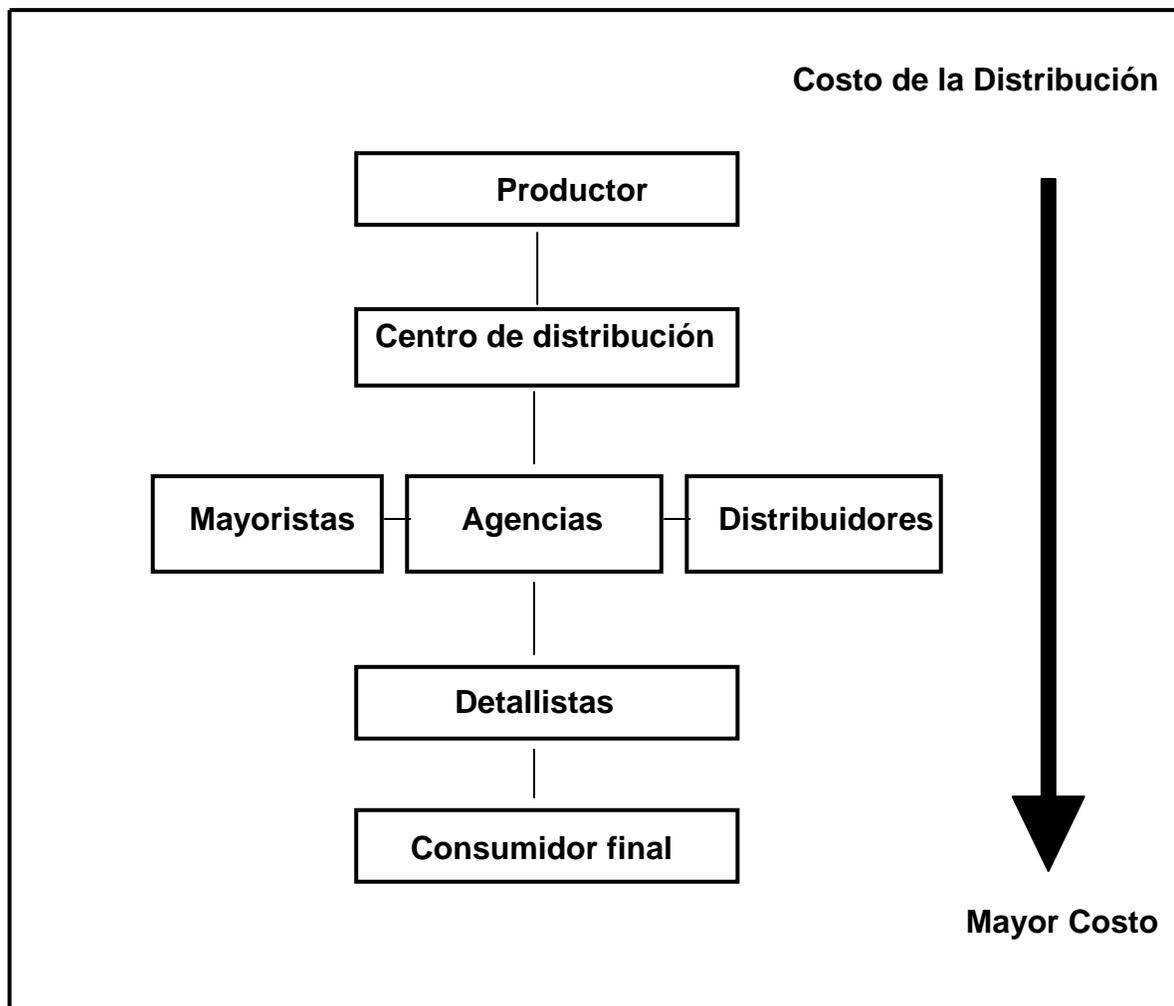
En consecuencia el fabricante o productor debe tener presente que en la medida de realizar él mismo la tarea de distribución comercial:

- Aumenta el costo de comercialización
- Aumenta el margen que podrá obtener de sus productos
- Tiene una relación más directa con sus clientes
- Obtiene información fidedigna de las condiciones del mercado
- Obtiene ventajas competitivas frente a sus competidores que no realizan la distribución comercial
- Precisa de una organización más eficiente
- Incrementa la presencia de sus productos en más puntos de venta
- Se facilita la introducción en el mercado nuevos productos en menos tiempo

La distribución comercial propia, sobre todo en empresas de alimentos de consumo masivo, requiere de todo un sistema y administración eficientes donde intervienen áreas de comercialización y operaciones de dichas empresas. Aún así

la distribución comercial ofrece posibilidades para cualquier empresa que pretenda llevar sus productos al consumidor final y las opciones son muy variadas. Hoy en día muchas empresas están optando por nuevas formas de distribución comercial debido al alto costo que implica una distribución propia. Los resultados saltan a la vista con una amplia gama de productos de diferentes empresas y cada vez más al alcance del consumidor.

Gráfico 1.1
Función de la Distribución Comercial⁹



Fuente: Elaboración propia

⁹ Elaboración propia basada en la función de distribución comercial de Sainz de Vicuña Ancin; *Distribución comercial*, Opciones estratégicas, Ed. ESIC; Madrid 1996 PP 15

En la medida en que el productor se involucra más en las tareas de distribución se elevan sus costos, por lo que es necesaria una administración más eficiente, pero también aumenta el margen que podrá obtener por sus productos.

El objetivo central de los sistemas de distribución es hacer llegar los productos del fabricante al consumidor final a través de una serie de intermediarios eligiendo un canal de distribución y logística adecuadas.

1.3.2 Sistema de venta

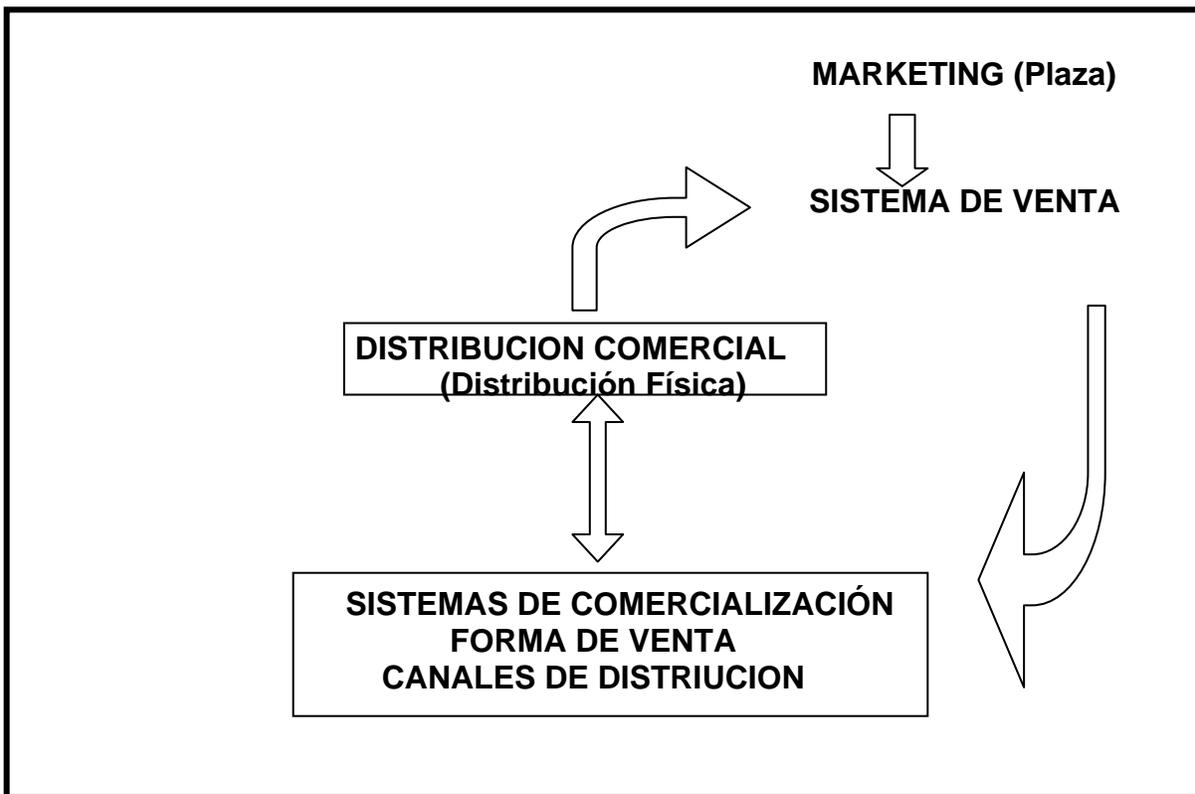
Como se afirmó anteriormente los sistemas de distribución surgen con el objetivo de hacer llegar los productos de los fabricantes al consumidor final a través de intermediarios o de una distribución propia. En la medida en que el fabricante asume las tareas propias de la distribución incrementará sus márgenes de venta. Aunque también asume costos y riesgos ya que la distribución comercial precisa de tener una organización comercial y una administración eficiente.

La decisión que tome el fabricante sobre la forma como habrá de llevar sus productos al consumidor afectará todas las demás estrategias de marketing como pueden ser la política de precios, fuerza de ventas, logística, etc. Además la decisión que se tome sobre la forma de distribuir sus productos compromete a la empresa a establecer periodos largos sobre la forma en que distribuirá sus productos dado que un sistema de delegaciones, centros de distribución o cualquier otro tipo de intermediario no es fácil sustituirlo por otro en un periodo corto de tiempo.

La combinación de los conceptos: sistema de comercialización, forma de venta y canales de distribución, están intrínsecos dentro del concepto de distribución comercial como se muestra en el cuadro 1.3. A pesar del poco reconocimiento social que tiene, es de vital importancia para la economía del país, ya que gracias

a la distribución comercial llegan los productos y servicios en las condiciones deseadas desde el productor al consumidor final y es fuente de empleo para muchas personas.

Cuadro 1.3
SISTEMA DE VENTA COMO FUNCION DEL MARKETING¹⁰



Fuente: Sainz de Vicuña Ancin, "Distribución comercial"

¹⁰ El sistema de venta como función del marketing es un modelo para el estudio de la distribución comercial propuesto por Sainz de Vicuña, en el cual se conceptualiza la forma de venta y el sistema de comercialización para los canales de distribución y la distribución física. Sainz de Vicuña Ancin; *Distribución comercial*, Opciones estratégicas, Ed. ESIC; Madrid 1996 PP 16

Sistemas de comercialización y forma de venta

Una forma sencilla de establecer los diferentes sistemas de comercialización que suelen usar las empresas se muestra en el cuadro 1.4, donde se engloba en tres grandes grupos los sistemas más comunes de comercializar los productos.

Cuadro 1.4

SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y FORMA DE VENTA¹¹

Sistema de Venta Directa	Al consumidor o usuario final	Venta por teléfono, televenta, al pie de fábrica, catálogo, correo, domicilio, Internet, etc.	
Sistema de Venta al Mayoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Al comercio mayorista • A agrupaciones de detallistas • A detallistas independientes • A almacenes o sucursales de empresas, asociaciones, sindicatos, gobierno, etc. 		
Sistema de Venta al Detalle	A detallistas “autorizados”	Venta en establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Independientes • Agrupados
		Venta sin establecimiento	Venta por teléfono, Internet domicilio catálogo, etc.
	A detallistas “no autorizados”	Venta Ambulante	Venta callejera, en cruceros, transporte, domicilio, etc.

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Los sistemas de comercialización y forma de venta son elaboración propia a partir del modelo propuesto por Sainz de Vicuña, en el cual se hace un análisis y estudio específico sobre las formas más comunes de distribución y comercialización en México; se conceptualiza la forma de venta y el sistema de comercialización para los canales de distribución y la distribución física. Sainz de Vicuña Ancin; *Distribución comercial*, Opciones estratégicas, Ed. ESIC; Madrid 1996 PP 16

Si bien es complicado y no es la única forma que existe para clasificar la comercialización y la forma de venta, el cuadro anterior es una forma práctica de englobar las formas tradicionales del comercio en nuestro país. Tomando en cuenta las condiciones en que se desarrolla la comercialización en México, resulta en algunos rubros muy diferente a la que se realiza en otros países sobre todo en la venta al detalle donde el poder del detallista influye decisivamente sobre la forma de comercialización y venta.

En Europa y Estados Unidos los sistemas de distribución del minorista en las cadenas de abastecimiento de los productos, están totalmente coordinadas en relación a la capacidad de almacenaje del detallista y tienen un fuerte enfoque de servicio al cliente sobre todo en Inglaterra, Francia y Estados Unidos donde los detallistas son en su mayoría grandes cadenas de autoservicios a diferencia de nuestro país donde el grueso de los minoristas lo constituyen cerca de 500,000 tiendas tradicionales, la mayoría independientes.

1.3.3 Canales de Distribución

Según Kotler, el canal de distribución se define como “el conjunto de firmas o individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de derechos del bien o servicio a medida que pasa del productor al consumidor”¹². Esto supone la trayectoria que siguen los bienes y servicios que se comercializan del productor al consumidor final a través de personas y firmas que permiten la realización de las tareas o servicios en dicha trayectoria. Por tal motivo el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

Cuando los canales de distribución se utilizan y funcionan adecuadamente traen consigo una reducción en el costo del fabricante para hacer llegar los productos a

¹² Kotler Philip (2001) *Mercadotecnia*. Ed. Pearson Pág. 398

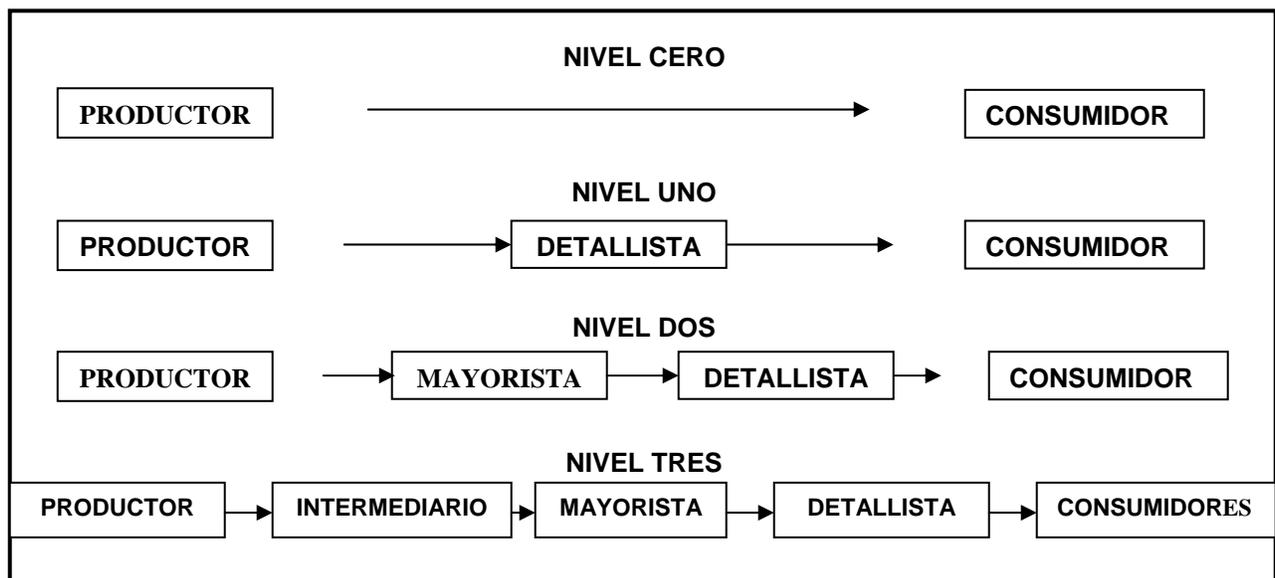
los consumidores. El papel que cada persona juega en cada etapa del canal de distribución, es decir el papel de los intermediarios, es fundamental a pesar del carácter peyorativo en que utilizamos el término. Un canal de distribución se caracteriza por la cantidad de intermediarios que intervienen para acercar el producto y derechos al consumidor final, cada intermediario constituye un nivel de canal¹³. El número de intermediarios que intervienen suponen un nivel y la longitud de un canal. Se puede dar una gran variedad de combinaciones dependiendo de la cantidad de personas o firmas que intervengan en el canal.

Canales de Distribución para Productos de Consumo

Los canales para productos de consumo se pueden dividir en cuatro tipos que se consideran los más usuales (Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2

CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN SEGÚN SU LONGITUD¹⁴



Fuente: Philip Kotler, *Mercadotecnia*.

¹³ Ídem.

¹⁴ Kotler Philip (2001) *Mercadotecnia*. Ed. Pearson pp. 398

Canal de nivel cero

Productores - Consumidores. Esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono. No existen intermediarios en este sistema.

Canal de un nivel uno:

Productores – Detallista – Consumidores. Este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa él público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

Canal de dos niveles:

Productores – Mayoristas – Detallistas - Consumidores. Este tipo de canal se utiliza para distribuir productos tales como medicinas, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

Canal de tres niveles:

Productores – Intermediarios – Mayoristas – Detallista - Consumidores. Este es el canal mas largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

En distribución comercial y en sentido amplio se pueden distinguir tres tipos de canales: agencias propias (nivel cero), mayoreo (nivel dos o tres) y detalle (nivel uno) (Cuadro 1.5).

Agencias propias.

Normalmente este tipo de distribución es utilizada por grandes empresas que a lo largo de muchos años han desarrollado complejos sistemas de distribución y sus productos tienen gran demanda o son de consumo masivo.

Si un productor decide tener sus propias delegaciones es por la necesidad detectada de tener su propia fuerza de ventas en vez de depender de los servicios de agentes o distribuidores independientes.

Con agencias y una fuerza de ventas propias el productor puede:

- Hacer llegar sus productos físicamente al mercado objetivo
- Pronosticar la demanda y regular el flujo de productos controlando adecuadamente la rotación de stocks
- Incidir con mayor intensidad en el mercado objetivo apoyado por sus propios representantes
- Obtener información de primera mano acerca de las condiciones del mercado y de los consumidores

Mayoreo

El mayorista es un intermediario de canal, son individuos u organizaciones que median en el beneficio del intercambio en las relaciones que involucran a dos o más partes. Dedicado a la venta de productos y servicios en volumen, dicha venta como ya se ha mencionado se realiza a minoristas o empresas que demandan cierto volumen de productos.

Los mayoristas son de vital importancia para muchas empresas que no cuentan con una distribución propia o que desean ampliar sus redes de distribución. Al reunir a compradores y vendedores los intermediarios generan valores de forma, lugar, tiempo y/o propiedad.

Los intermediarios han ayudado a los canales a crear beneficio contribuyendo con la eficiencia en los contactos, simplificando el surtido y minimizando la incertidumbre dentro de los canales de marketing además tienen las siguientes características:

- Suelen tener gran capacidad de almacenamiento de mercancías
- Cuenta con medios para el traslado y reparto de mercancías
- Cuentan con su propia red de repartidores con capacidad de llevar las mercancías a los establecimientos de los detallistas
- Cuentan con una capacidad financiera respetable. Suelen pagar al contado un gran volumen de mercancía obteniendo un descuento adicional sobre el precio pactado con el productor o pagar a cierto plazo y así poder financiar a sus clientes detallistas.

Dentro del canal mayorista podemos diferenciar dos tipos de actividades que realizan: los mayoristas de función completa y los mayoristas de función limitada. Los primeros son los que realizan la venta de todo tipo de mercancías relacionadas con el giro al que se dedican como puede ser el de productos de consumo masivo que incluye abarrotes, lácteos, bebidas, botanas, dulces, cigarros, etc. Los mayoristas de función limitada se concentran en determinados productos, pero suelen tener presencia y ventaja en ciertas zonas geográficas que los mayoristas de función completa no tienen, suelen estar especializados en ciertos productos principalmente abarrotes y alimentos y su ventaja se centra en la frecuencia con que el detallista compra sus productos de una manera constante y periódica como pueden ser productos perecederos (lácteos, huevos, carnes, pan, frutas, verduras, etc.).

Detalle

El detallista o minorista es el intermediario dedicado a la venta que como su nombre lo indica suele vender al menudeo a consumidores o usuarios finales. Representa el punto de contacto en el cual el productor tienen contacto con el con el consumidor a través de sus productos.

Por tal motivo el detallista se encuentra en la mejor posición de obtener información acerca de las preferencias, gustos y necesidades del consumidor, además tiene las siguientes características:

- Cuentan con amplia gama de productos normalmente en la cantidad adecuada para los consumidores
- Suelen estar ubicados prácticamente en cualquier lugar donde hay asentamientos humanos
- Cuentan con un horario de servicio muy amplio y en algunos casos las 24 horas del día
- Manejan una gran variedad de productos en diferentes calidades dependiendo de las necesidades de los clientes.

Cuadro 1.5

TIPOS DE CANALES (Distribución Comercial)¹⁵

<p>Agencias propias (Nivel cero)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier empresa que cuente con delegaciones propias con capacidad de comercializar sus productos de manera directa (paleterías, panaderías,)
<p>Mayoreo (Nivel dos y tres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De función completa -Mercancías generales -Líneas generales y especializadas • De función limitada -Especializados (abarrotes, alimentos) -Presencia en ciertas zonas geográficas
<p>Detalle (Nivel uno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas tradicionales (Changarros, tienditas, abarrotes, ultramarinos, misceláneas) • Tiendas de conveniencia (Oxxo, 7 eleven) • Autoservicios (Walt-Mart, Gigante, Comercial Mexicana) • Clubes (Sam’s, Costco) • Tiendas departamentales (Suburbia, Sears, Liverpool,) • Tiendas especializadas (Home-Mart, Radioshak, Office Depot, Elektra) • Tiendas de descuento especial (Waldo’s, Outlets) • Centros comerciales (Perisur, Plaza Universidad, Plaza Satélite) • Comercio informal (Puestos semifijos, tianguis, ambulantes, vendedores de crucero)

Fuente: Elaboración propia

¹⁵ Elaboración propia, basado en las empresas e industrias que participan dentro de los canales de distribución en México con base en los niveles de canal de Philip Kotler (2001) *Mercadotecnia*. Ed. Pearson Pág. 398.

1.3.4 Logística

Leigh Sparks afirma que la distribución comercial y la logística están estrechamente relacionadas con la disponibilidad de producto¹⁶. Este hecho se resume al hecho de conseguir el producto adecuado en el lugar y momento adecuados. Esto implica que los detallistas deben tener conocimiento acerca de los flujos de producto e información dentro y a través de sus puntos de venta con el fin de hacerlos accesibles al consumidor.

La distribución comercial es más reducida que la logística, tiene mayor relación con el producto terminado. La logística tiene que ver más con el proceso de gestión de los insumos para la fabricación de los productos, materias primas, compras, distribución física a almacenes de producto terminado, etc.

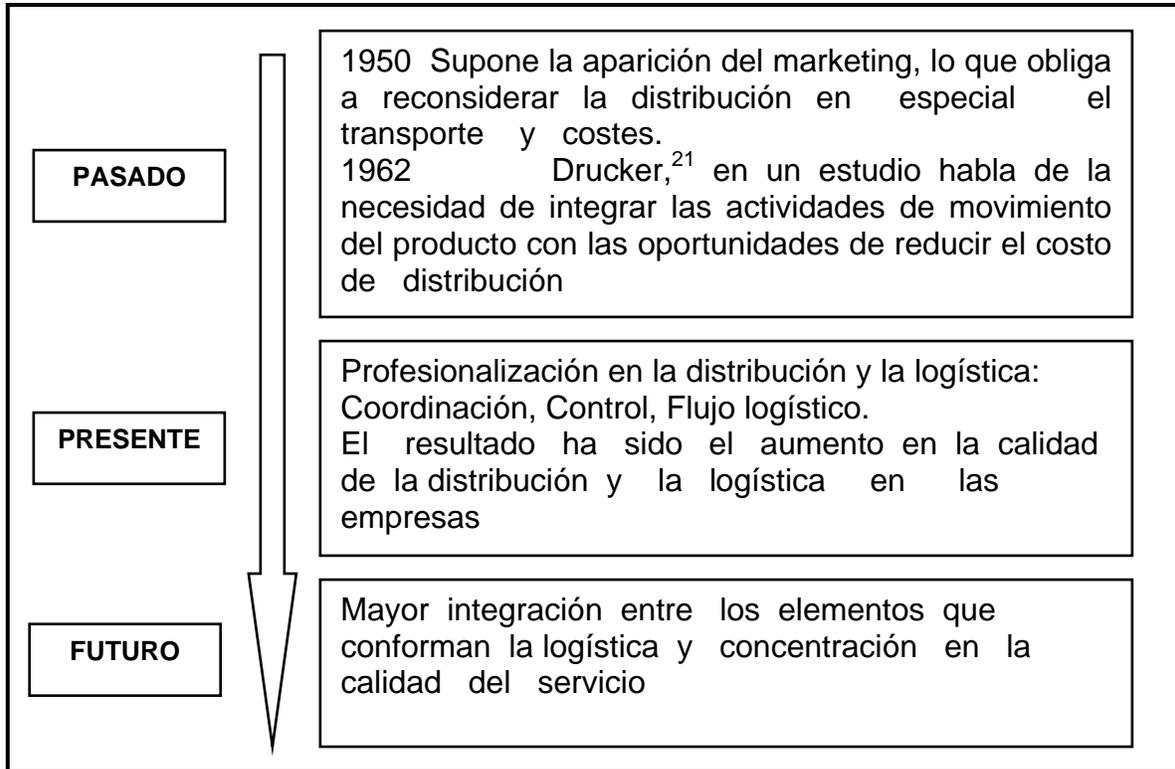
La logística es clave fundamental de la competitividad empresarial, busca ofrecer la máxima calidad en servicio al cliente y una estructura de costos en la medida de lo posible mas reducida.

Sin embargo esta forma tradicional de la logística está cambiando (Cuadro 1.6). Esto se debe en gran medida al que el propio sistema obligaba a mantener grandes stocks de materias primas para evitar que la producción se suspendiera, así como también grandes stocks de producto terminado en almacenes para evitar desabasto en el mercado.

¹⁶ Leigh Sparks, *Logística y gestión de la venta*. La transformación de la logística en la venta al detalle ED. Granica. (2001), pp. 27-28.

Cuadro 1.6

EVOLUCION DEL CONCEPTO LOGÍSTICO¹⁷



Fuente: Langley, *La Evolución del concepto logístico*

La logística moderna trata de integrar el flujo logístico (proveedores, aprovisionamiento, producción, almacenaje, distribución física, y servicio al cliente) en busca de mejorar el servicio al cliente y reducir al máximo los costos.

De acuerdo con esta visión moderna de lo que es la logística la podemos definir como el estudio y gestión de todo el movimiento de materiales y flujos de información desde los proveedores hasta los clientes. El instituto CERDA-MOPTMA (España) define a la logística como las operaciones relacionadas con la adquisición y distribución de los bienes y servicios que requiere o produce una empresa y que se ocupa de la gestión del flujo de materiales y del flujo de

¹⁷ Langley, J. R. *La evolución del concepto logístico*, en Revista de Negocios y Logística 7 (2), (1986), pp.1-13

información en una empresa desde el momento mismo en que el cliente piensa en el producto o servicio hasta que lo recibe¹⁸.

Dentro del flujo de materiales podemos diferenciar características que constituyen los componentes de la logística integral moderna:

- Logística de aprovisionamiento. Comprende los procesos logísticos que van desde el proveedor hasta producción
- Logística de producción. Se desarrolla al interior de la empresa en todo el proceso productivo
- Logística de almacenaje y distribución. Abarca desde la producción hasta el cliente.

Normalmente el flujo de materiales va en un solo sentido (proveedor-empresa-cliente), y el flujo de información puede ser ir en dos sentidos dependiendo de las necesidades de los clientes

Esta simple descripción de lo que ha sido la transformación de la logística ha sustituido las obsoletas actividades del fabricante y del proveedor por medios más modernos y procesos tecnológicos para asegurar la disponibilidad del producto por medio de detallistas. En este sentido las empresas dedicadas a la venta de productos alimenticios de consumo masivo se sitúan a la vanguardia en cuanto a utilizar estos medios.

Todo lo anterior engloba a los sistemas de distribución dentro de las empresas de consumo masivo. En el gráfico 1.3 se propone un modelo de la estructura de la distribución comercial, basado en un modelo de distribución comercial propuesto por Sainz de Vicuña, para empresas de alimentos de consumo masivo englobando los dos sistemas que hacen posible la distribución comercial: el sistema de ventas y la logística integral.

¹⁸ Instituto CERDA-MOPTMA (1995): *Manual para la subcontratación de servicios logísticos*, Ed. Secretaria de Servicios de Transporte del MOMPTA, Madrid.

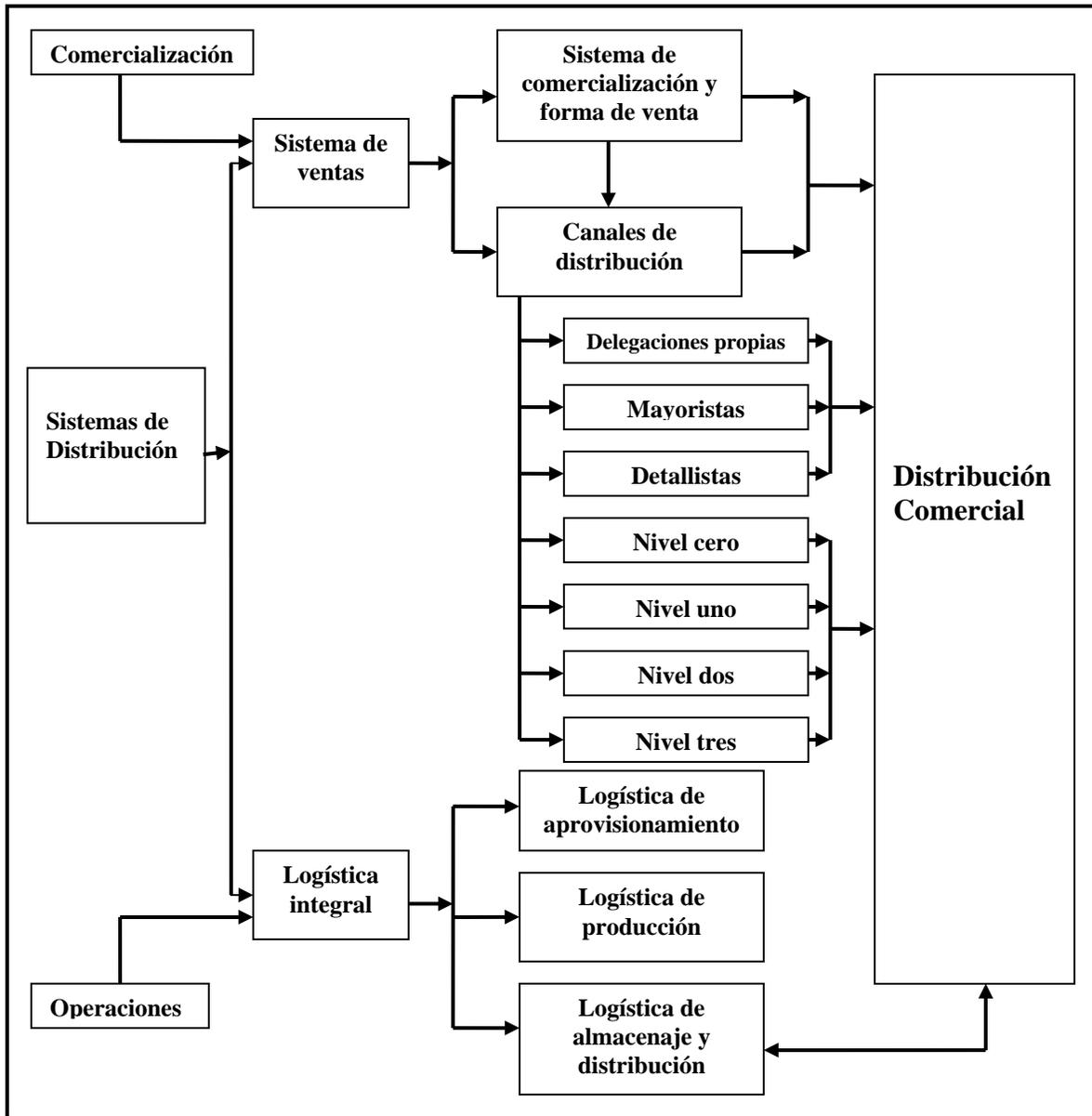
Como ya se afirmó el propósito de esta investigación es analizar la distribución comercial desde la óptica del sistema de ventas, sin embargo como hemos visto la distribución comercial también implica una logística integral adecuada por lo cual dejo abierta la posibilidad de estudio para posteriores investigaciones de este sistema de distribución, que en conjunto con el sistema de ventas son desde mi punto de vista las áreas más importantes dentro de las empresas dedicadas a producir y distribuir alimentos de consumo masivo.

La propuesta sobre la estructura de la distribución comercial simplifica los sistemas de distribución que existen y la relación que hay entre los sistemas de venta y la logística integral. Quizá esta visión sobre los sistemas de distribución es limitada, pero engloba lo que para fines de esta investigación es lo más importante: el sistema de comercialización, la forma de venta y el canal de distribución adecuado para lograr una ventaja competitiva en distribución comercial válida para cualquier empresa dedicada a producir alimentos de consumo masivo.

Gráfico 1.3

ESTRUCTURA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL¹⁹

(Empresas que producen y distribuyen alimentos de consumo masivo)



Fuente: Elaboración propia

¹⁹ El modelo de la estructura de la distribución comercial es una propuesta propia elaborada para el estudio de la distribución comercial en empresas de alimentos de consumo masivo y está basado a partir de un modelo de distribución comercial que propone Sainz de Vicuña, adecuada a las características propias de la investigación. Sainz de Vicuña Ancin; *Distribución Comercial: Opciones estratégicas*, Ed. ESIC; Madrid 1996 pp. 27

1.4 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL COMO ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA

El término ventaja competitiva fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y aglomeraciones empresariales (1990). Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas. Una ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.²⁰ El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan un precio más elevado. El éxito de muchas empresas de alimentos de consumo masivo se basa precisamente en la ventaja competitiva sostenible que hayan desarrollado o creado. Esta ventaja competitiva se obtiene cuando una empresa es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Existen muchas formas para obtener una ventaja competitiva, algunos de estos ejemplos son los siguientes:

- Desarrollar un producto que se convierta en el estándar de la industria
- Fabricar un producto que sea el mejor logrado en el mercado
- Proporcionar un servicio superior al cliente
- Lograr costos más bajos que los rivales
- Tener un ubicación geográfica más conveniente
- Desarrollar tecnologías patentadas
- Incorporar estilos y características más atractivos para el cliente
- La capacidad de poner nuevos productos en el mercado que los rivales
- Tener mejor desarrollados los canales de distribución
- Desarrollar marcas más conocidas
- Proporcionar a los consumidores más valor por su dinero

²⁰ Porter Michael, *Ventaja Competitiva*, pp.3 Ed. CECSA, México 2003

Para efectos de la presente investigación se considera como ventaja competitiva el grado de desarrollo y especialización de los canales de distribución, específicamente la distribución comercial en el canal de detalle tradicional, ya que implica un amplio conocimiento del mercado, una gran estructura en sistemas, logística, personal, unidades de reparto, información muy específica de cada detallista, etc.

Como lo sostienen Thompson y Strickland: “La inversión agresiva en la creación de una ventaja competitiva sostenible es el factor contribuyente más confiable de una compañía para lograr una rentabilidad superior al promedio”²¹.

Análisis Estructural de las Industrias

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo en toda industria sin importar su origen o si produce bienes o servicios.

Michael Porter, proporciona los instrumentos analíticos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica de las organizaciones y que básicamente comprende tres conceptos fundamentales.

El primer concepto tiene que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Para ello Porter plantea que las empresas difieren en función del modelo de cinco “fuerzas competitivas” básicas, (La entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales). La comprensión de

²¹ Thompson y Strickland hacen referencia a la importancia de la inversión agresiva que se necesita para el logro de una ventaja competitiva sostenible en su libro *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, 11ª edición, Méx. 2000 pp. 142

estas fuerzas es fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

La segunda refiere que la mejor estrategia para cualquier empresa depende de sus circunstancias particulares, básicamente las estrategias de una compañía consisten en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes satisfaciendo sus expectativas, resistir las presiones competitivas y reforzar su posición en el mercado.²² El objetivo de la estrategia competitiva consiste en desempeñar un trabajo mucho mejor, proporcionando a los compradores lo que buscan, permitiendo que la compañía obtenga una ventaja competitiva superando la competencia de los rivales. Existen tres estrategias genéricas (Liderazgo absoluto en costos, Diferenciación y Especialización) para que una compañía pueda abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad y mejorar su competitividad a largo plazo.

Finalmente, todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tienen que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar las actividades de marketing, la entrega o el servicio postventa de su producto. Se puede decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta “cadena” que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles. (Cadena de valor).

1.4.1 Modelo de cinco factores que determinan la rentabilidad de una industria

El modelo de los cinco factores que determinan la rentabilidad de una industria de Porter (gráfico 1.4), es un instrumento que ayuda en el diagnóstico de una

²² Thompson y Trickland; *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, 11ª edición, Méx. 2000 pp. 143

manera sistemática de las principales presiones competitivas en el mercado y permite evaluar de cada una de ellas.

Los factores críticos de éxito

Al analizar las cinco fuerzas de la industria, hay que identificar los factores críticos de éxito, que son los elementos que debe tener toda empresa que desee competir en ese sector industrial. En este caso el objeto de estudio es la distribución comercial en el canal de detalle. Esta definición permite identificar claramente fortalezas y debilidades, a la luz del sector industrial donde está, o se desea participar.

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito, que se podrían encontrar en algunos sectores industriales son:

- Acceso a capital
- Acceso a materias primas
- Innovación constante
- Excelentes medios de distribución, etc.

Aquellos factores de éxito que la empresa no ha conseguido obtener, le establecerá tanto objetivos estratégicos como planes de acción futuro, a lograr para tener así una posición estratégica menos vulnerable.

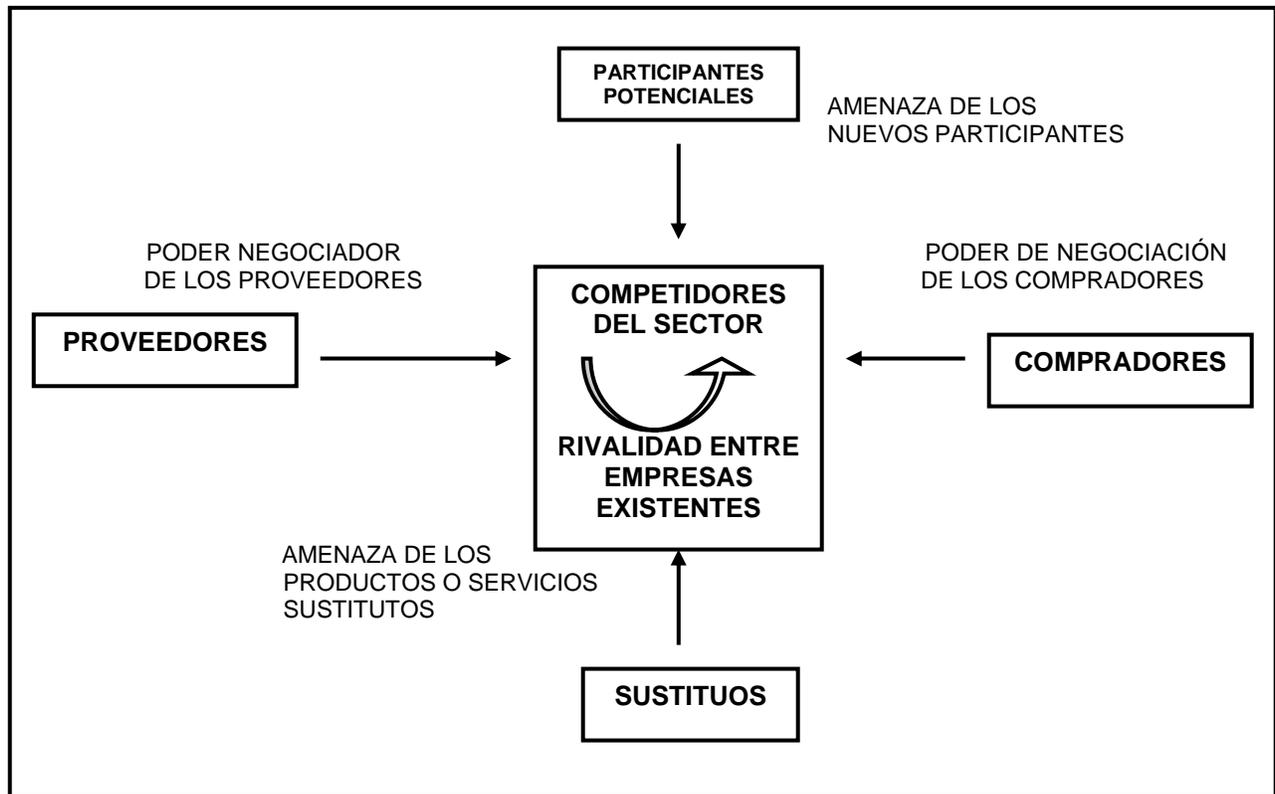
Si no es posible cumplirlos, es mejor abandonar ese sector puesto que las posibilidades de obtener rentabilidad son prácticamente nulas. Algunas empresas de alimentos de consumo masivo tienen productos líderes, pero no cuentan con canales de distribución sólidos, ya sea para detallistas modernos o tradicionales que les permitan obtener alguna diferenciación sobre sus rivales.

Una posibilidad ante un panorama negativo, es tratar de cambiar las reglas del juego, tal como lo han hecho algunas empresas sudamericanas logrando una diferenciación en bajo costo como el caso de Big Cola o desarrollando una

distribución comercial informal como el caso de Bon Ice, logrando penetrar en el mercado de una manera exitosa.

Gráfico 1.4

Los cinco factores que determinan la rentabilidad de una industria²³



Fuente: Porter Michel, "Ventaja competitiva"

1.- La amenaza de entrada de nuevas empresas

La primera fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo.

²³ Porter Michael, *Ventaja Competitiva*, pp. 4 -10 Ed. CECSA, México 2003

Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.²⁴

1.- Economías de escala.

En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el costo unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costos en función de su menor tamaño. Las economías de escala en producción, investigación, marketing, distribución y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en la industria de alimentos de consumo masivo.

2.- Diferenciación de producto.

Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector de alimentos de consumo masivo tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su base de clientes

3.- Necesidades de capital.

Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o irrecuperable, como es el caso de la inversión en investigación, desarrollo y lanzamiento de algún nuevo producto alimenticio o en su publicidad.

²⁴ Ídem pp. 10

4.- Los costos vinculados a los cambios.

Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costos derivados de cambiar de proveedor. Por ejemplo, si una empresa de alimentos de consumo decide abandonar su distribución comercial y otorgar la concesión de distribución a terceros podría incrementarse el precio final del producto por el costo de distribución y tal vez el detallista no acepte el nuevo precio y decida no manejar dichos productos.

5.- Acceso a los canales de distribución.

Los fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen que hacer un gran esfuerzo para lograr presencia en los canales de distribución que consideren estratégicos para comercializar sus productos, puesto que tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los detallistas y estar presentes en el mayor número de puntos de venta. Quizá sea necesario establecer de la nada una red propia de distribución para llegar a los detallistas. Habrá que convencer a los detallistas para que concedan espacio a una nueva marca para su exhibición y periodo de prueba.

Mientras más restringidos sean los canales de distribución para las empresas productoras será más difícil el ingreso. Para superar esta barrera quizá las empresas se vean obligadas a “comprar” el acceso a la distribución a través de distribuidores externos, ofrecer mayores márgenes a los distribuidores y ofrecer más promociones a los detallistas.

6.- Desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa.

Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costes por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, la ayuda del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, etc.

7.- Política del gobierno.

El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como energéticos o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones ya sea a nivel local, estatal o federal.

2.- La amenaza de productos o servicios sustitutos

La segunda fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro. Por ejemplo, el aceite comestible por mantequilla o margarina, el azúcar por jarabe de maíz, etc. La magnitud de las presiones competitivas de productos sustitutos depende de la disponibilidad de productos sustitutos con un precio atractivo, qué tan satisfactorios son en términos de calidad y la preferencia de los compradores para los productos sustitutos. Los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio, o los resultados del producto en cuestión y se encuentran fácilmente disponibles.

3.- El poder negociador de los compradores

No todos los compradores son iguales, la fuerza de los compradores puede variar de fuerte a débil. Los fuertes suelen comprar en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, el poder que tiene Wal-Mart a la hora de pedir concesiones a sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda detallista tradicional que su poder de compra es muy limitado.

Los grandes compradores llegan a tener mucho poder cuando adquieren gran parte de la producción de una industria. Esto les proporciona a los compradores el apalancamiento suficiente para obtener mejores beneficios en precio, calidad, servicio y otras condiciones favorables. En Estados Unidos y Europa los grandes detallistas tienen el suficiente apalancamiento para obligar a los fabricantes de

productos alimenticios a hacer pagos por obtener espacio para sus nuevos productos en los anaqueles de los detallistas.

Aunque los compradores no hagan grandes compras ni ofrezcan a los detallistas una exposición de mercado importante, logran tener cierto grado de apalancamiento cuando el número de compradores es reducido. También cuando cuentan con información sobre los productos, precios y costos del vendedor podrán tener una mejor posición para negociar.

4.- El poder negociador de los proveedores

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Esto depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan²⁵. Las presiones competitivas relacionadas con el comprador suelen ser mínimas cuando los artículos proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto a un gran número de proveedores con amplia capacidad de producción.

Por el contrario, los grupos de proveedores tienen poder si están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos. Por tal motivo no tienen que competir con otros productos sustitutos vendidos a la industria donde el comprador no tiene mucho más de dónde elegir. Por ejemplo las botanas saladas que están dominadas por unas cuantas compañías en nuestro país (Sabritas, Barcel, etc.)

También tienen poder cuando el proveedor no depende del comprador al representar una fracción mínima de sus ventas totales, los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador y los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo. Como por ejemplo el pan de caja.

²⁵ Ídem pp. 127-28

5.- Rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Por lo regular la rivalidad entre competidores existentes es la más poderosa de la cinco fuerza competitivas y consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones:

1.- Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño, recursos, y capacidad de producción. Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.

2.- El sector industrial está creciendo muy lentamente. Cuando el crecimiento de la industria se hace más lento o se detiene, a menudo se reducen los precios, inicia una batalla por la participación de mercado que implica eliminar a las empresas más débiles y menos eficientes quitándoles el negocio o en el mejor de los casos adquiriendo a las empresas más débiles.

3.- Las empresas tienen costos fijos elevados. Los costos fijos son aquellos costos asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros costos de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costos fijos son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos.

4.- El costo del cliente por cambiar sea bajo. Cuando más bajo es el costo del cambio, más fácil resulta que los rivales traten de atraer a los clientes de otros competidores. El producto o servicio se considera como un bien de consumo

sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.

5.- Uno o más competidores no están satisfechos con la posición que ocupan en el mercado. Esto provoca que dichas empresas tomen medidas para mejorar su posición en el mercado introduciendo nuevos productos, incrementando la publicidad, adquiriendo compañías rivales, etc.

6.- Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias características más. Las compañías extranjeras complican el entorno competitivo pues enfocan un mismo negocio con metas y objetivos distintos de los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o administradas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.

7.- Las barreras de salida son altas. Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aún en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Algunos ejemplos de barreras son:

- Dificultad para liquidar equipos por su precio y nivel de especialización.
- Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
- Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.
- Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en muchos países.

1.4.2 Las estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para encontrar una posición defendible en una industria, resistir las presiones competitivas, atraer clientes y satisfacer sus necesidades y afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas.

El objetivo fundamental de la estrategia competitiva consiste en desempeñar un mejor trabajo al proporcionar a los clientes mayor valor por los bienes y servicios que adquiere y permitir que la compañía obtenga una ventaja competitiva superando la competencia de sus rivales.²⁶

También incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir a los competidores clave, lograr una buena posición en el mercado y responder a cualquier condición que prevalezca en el mercado.

Aunque Porter admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente coherentes mediante las cuales se pueden conseguir superar a otras empresas²⁷ (Gráfico 1.5).

Estas estrategias genéricas son:

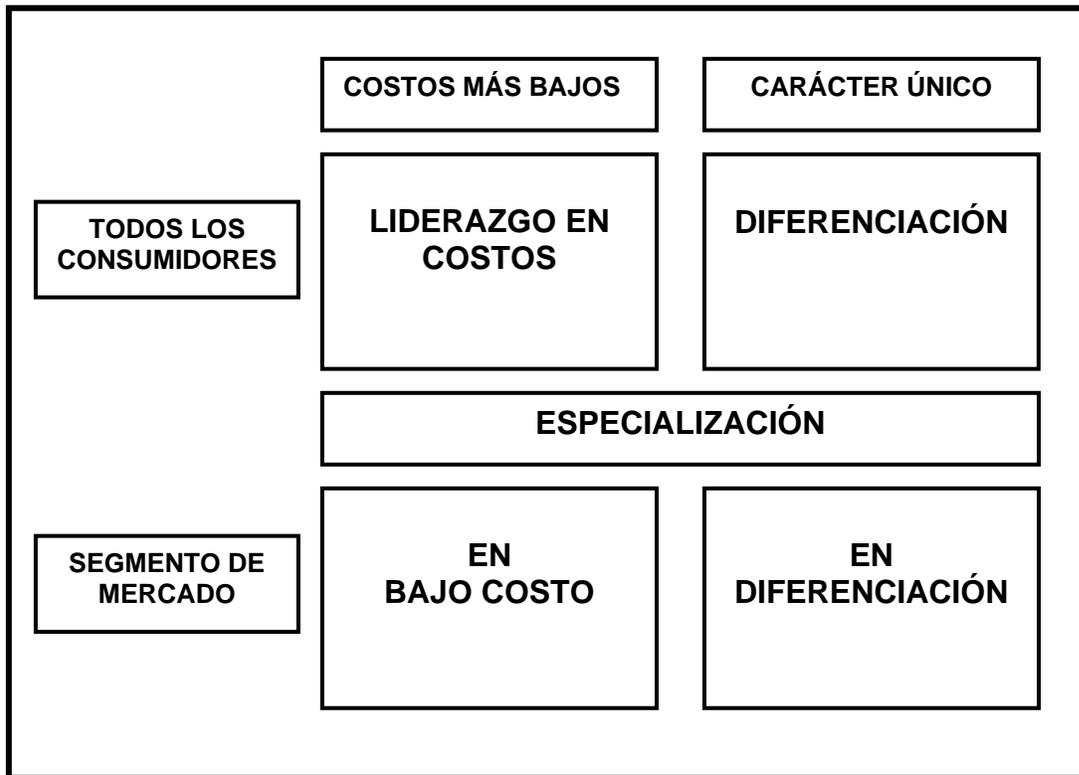
- Liderazgo absoluto en costos
- Diferenciación
- Especialización

²⁶ Thompson y Trickland; *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, 11ª edición, Méx. 2000 pp. 143

²⁷ Porter Michael, *Ventaja Competitiva*, Cap. II pp. 35-39 Ed. CECSA, México 2003

Grafico 1.5

VENTAJAS ESTRATÉGICAS ²⁸



Fuente: Porter Michel, "Ventaja competitiva"

1. Liderazgo absoluto en costos

Una estrategia de liderazgo de bajo costo busca atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio. El ser dicho proveedor es un enfoque poderoso en el mercado en que los compradores son sensibles al precio. Se requiere operar al negocio de manera eficiente en relación con el costo y establecer una ventaja de costo sostenible sobre los rivales.

²⁸ Ídem pp. 44-46

En algunas compañías, los directivos dedican bastante atención al control de costos. Aunque no menosprecian otras áreas como calidad y servicio, el tema central de la estrategia de estas compañías es mantener los costos bajos en relación con sus competidores. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos.

El nivel de bajo costo es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficio una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de bajo costo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo.

Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutos de los competidores en el sector. Por ello, una posición competitiva en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la guerra de precios sólo continuará erosionando los márgenes hasta que eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas.

Naturalmente, el liderazgo en costos no es adecuado para todas las compañías. Las compañías que persigan el liderazgo en costos como estrategia deben tener una participación de mercado elevada en relación con sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja, como por ejemplo el acceso favorable a las materias primas.

Los productos se tienen que diseñar de manera que sean fáciles de fabricar, y una compañía que desee mantener el nivel de costos bajos tendrá que mantener una

extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y evitar así que todo el peso recaiga sobre los productos individuales. Además, la compañía que mantenga un bajo nivel de costos deberá contar con una amplia cartera de clientes. No se puede dirigir hacia mercados pequeños o hacia nichos del mercado. Además, una vez que una compañía consiga el liderazgo en costos, deberá ser capaz de generar márgenes de beneficio elevados; y si además consigue reinvertir esos beneficios adecuadamente modernizando su equipamiento e instalaciones, será capaz de conservar su posición de bajo nivel de costos durante cierto tiempo.

Michael Porter advirtió que había ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo en costos. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costos, el ahorro no es automático, y los directivos de compañías competitivas en costos han de estar siempre alerta para asegurarse de que efectivamente se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar muy atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costos.

Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imiten la tecnología del líder o los métodos de control de costos y consiga ocupar la primera posición. El liderazgo en costos puede ser una respuesta eficaz a las fuerzas competitivas, pero no hay nada seguro.

2. Diferenciación

La diferenciación es una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. La diferenciación es la parte fundamental para lograr una estrategia de ventaja competitiva en empresas de alimentos de consumo masivo, ya que las preferencias del consumidor suelen ser demasiado diversas para ser totalmente satisfechas por un producto estandarizado o sus necesidades son demasiado diversas para ser satisfechas por productores con capacidades idénticas. Para lograr éxito en una estrategia de diferenciación las

compañías deben estudiar a profundidad las necesidades y conducta de los consumidores, para conocer lo que consideran importante, que productos o servicios le proporciona un valor agregado y cuanto están dispuestos a pagar por dichos productos o servicios. A diferencia de la estrategia del liderazgo en costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria puede haber muchas empresas con estrategias diferenciadas puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

La ventaja competitiva se obtiene una vez que un número suficiente de consumidores aceptan los atributos, características o capacidades diferenciadas. Mientras más atractivo sea para el consumidor la oferta diferenciada de la compañía, más vinculados se sienten los clientes con dicha compañía y más poderosa es la ventaja competitiva que se obtiene.

Cuando una compañía tiene una diferenciación exitosa le permite exigir un precio extra por su producto o servicio, incrementar las ventas por unidad (dadas las características de diferenciación que atraen a nuevos consumidores) y ganar la lealtad de los consumidores a sus marcas.

Se puede obtener una diferenciación desde muchos ángulos, aunque, las compañías tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente, ya que los enfoques más atractivos para una estrategia de diferenciación son los que los rivales les resultan difíciles o costosos de imitar. Cuando una compañía tiene capacidades o competencias difíciles de imitar le permiten tener una diferenciación sostenible.

La diferenciación trata comprender que es lo que el cliente valora y en qué parte de la cadena de valor se deben crear los atributos para producir las características únicas de la marca. La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. Sus mayores márgenes de beneficio les dan

cierta protección frente a los proveedores pues por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas.

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo en costos, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costos y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costos, menos diferenciador. El consumidor puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los consumidores también puede cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda.

Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse a gran parte sus clientes.

3. Especialización

La última estrategia genérica de Porter es la especialización. En este caso una compañía se dirige a un consumidor, línea de producto o mercado geográfico particular. “Mientras que las estrategias de liderazgo de costos y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende servir a un determinado público”.²⁹ La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado.

En lugar de intentar atraer a todos los compradores ofreciendo costos bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de consumidor particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo en costos

²⁹ Porter Michael, *Ventaja Competitiva*, Cap. II pp. 44-45 Ed. CECSA, México 2003

o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costos y los diferenciadores.

Una compañía tiene tres opciones estratégicas: liderazgo en costos, diferenciación o especialización. Esta última se divide en otras dos subopciones: especialización en costos y especialización en diferenciación. Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de las fuerzas competitivas, y advierte que lo mejor que pueden hacer las compañías es optar por sólo una de las opciones.

De no hacerlo, la compañía y ellos mismos quedarían “atrapados en el medio” y no tendrían ninguna estrategia para defenderse. Una empresa de este tipo no tendría “participación de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costos, no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en costos, o la especialización necesaria para crear diferenciación, o una posición de nivel de costo bajo en una esfera más limitada”.³⁰

Una empresa de este tipo perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficios, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etc. Porter plantea que en lugar de arriesgarse a encontrarse bajo tales circunstancias, las compañías debían elegir una de las tres estrategias analizando su cadena de valor (Gráfico 1.6).

1.4.3 La cadena de valor

Porter plantea: “La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”,³¹ Las auténticas ventajas en costos, y diferenciación se

³⁰ Ídem pp. 44-46

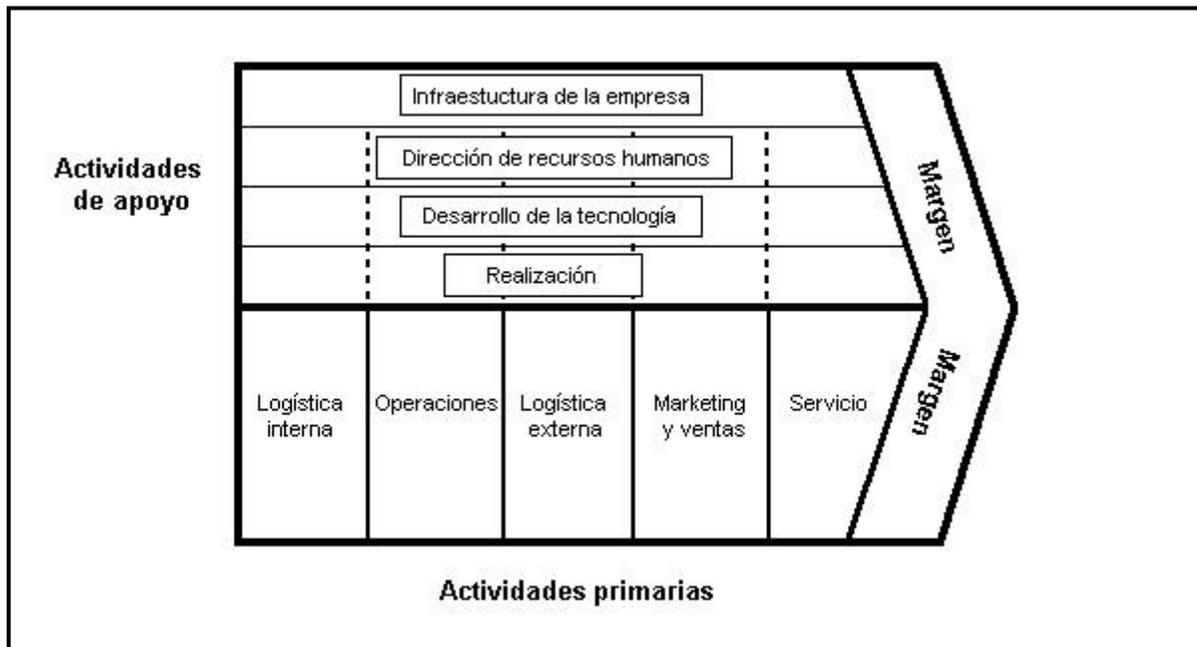
³¹ Ídem pp. 44-46

deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que las compañías deben reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga. El principal instrumento para el análisis estratégico es la cadena de valor, que identifica las actividades, funciones y procesos de negocios que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

La cadena empieza con el suministro de la materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y ensamble, la distribución al mayoreo o menudeo hasta el consumidor final del producto o servicio.

Grafico 1.6

CADENA DE VALOR



Fuente: Porter Michel, "Ventaja competitiva"

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

Las cinco actividades primarias:

1.- Logística de entrada.

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.

2.- Operaciones.

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.

3.- Logística de salida.

Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

4.- Marketing y ventas.

Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

5.- Servicio.

Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1.- Compras.

Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

2.- Desarrollo de tecnología.

Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.

3.- Gestión de recursos humanos.

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

4.- Infraestructura de la empresa.

Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Según Porter, éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora

de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva. Dentro de las cinco actividades primarias, como lo menciona Porter, en la logística de salida que incluye actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, podemos incluir a la distribución comercial que realizan las empresas de alimentos de consumo masivo. Ya que las auténticas ventajas en costos y diferenciación se dan dentro de estas cinco actividades primarias y la distribución comercial forma parte de la logística de salida que es una de estas cinco actividades.

Las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor y en el caso de este tipo de empresas las verdaderas oportunidades de obtener una ventaja competitiva en cuanto a presencia y disponibilidad del producto están en atender adecuadamente los canales de distribución, en especial el canal de detalle tradicional, ya que como hemos visto es el canal que más oportunidades presenta para este tipo de empresas por el número de puntos de venta que existen en el país y que atienden a un gran número de consumidores de este tipo de productos alimenticios.

CAPITULO 2: TENDENCIAS Y CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

2.1 TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La mayoría de las actividades económicas de muchos países han ido evolucionado acorde con los nuevos tiempos influenciados por una economía global. Si bien el resultado hasta hoy no ha sido positivo para los países menos desarrollados, los cambios siguen presentándose y los países deben irse adaptando a todos estos cambios que se dan en la composición de la economía mundial. Las empresas que producen alimentos de consumo masivo no son la excepción, ya que la competencia por acaparar los gustos y preferencias de los consumidores es muy intensa.

Esta competencia tan intensa que se presenta dentro de estas empresas ha provocado cambios muy marcados en cuanto a las formas tradicionales de comercialización y distribución que se utilizaban en muchos países. En muchos sentidos estos cambios han sido buenos otorgándole al consumidor mayor poder de decisión sobre los productos que adquiere, al haber una amplia gama de productos similares que producen y distribuyen diferentes empresas.

En otro sentido estas tendencias también están marcadas por la disminución de pequeñas empresas productoras y la concentración cada vez más evidente de la mayor parte de las ventas por grandes empresas productoras de alimentos. Esto ha obligado a pequeños productores a replantear sus estrategias de comercialización y distribución para tratar de sobrevivir frente a grandes empresas que tienen acaparado la mayor parte del mercado y evitar ser adsorbidas por dichas empresas u obligadas a cerrar definitivamente ante la falta de condiciones e infraestructura necesaria para seguir en el mercado. Estas cuestiones se retomarán más adelante cuando analicemos la situación de la distribución comercial en nuestro país.

No es el fin último de esta investigación cuestionar si es bueno o no que éste fenómeno se de, sino solo enumerar las tendencias que se están presentando en las empresas que producen alimentos de consumo masivo para su distribución y comercialización. Estas tendencias están presentes no solo en nuestro país sino son tendencias que se dan en muchos países sobre todo en Estados Unidos y Europa. Las empresas en nuestro país necesariamente han tenido que adoptar estas tendencias concientes de lo que implica no hacerlo ya que la competencia, como se mencionaba antes, es intensa y la adopción de estas tendencias se hace en algunos casos necesaria para mantenerse en el mercado y seguir creciendo.

2.1.1 Diversificación

Una empresa diversifica sus actividades productivas cuando comienza la producción de nuevos artículos, sin abandonar por completo sus antiguos productos. A la diversificación se le considerada un medio para entrar a nuevos mercados. También se le ha planteado como resultado de las imperfecciones del mercado y la incertidumbre en cuanto a la calidad y tiempo de entrega de insumos necesarios y la forma más eficaz de llevar los productos al consumidor final.

La oportunidad de producir nuevos artículos surge de cambios en los servicios productivos y en los conocimientos de que dispone una empresa y de modificaciones en la oferta externa y las condiciones del mercado en opinión de la empresa. Continuamente se presenta la oportunidad de nuevas inversiones que resulta conveniente aprovechar para la permanencia y crecimiento, pues cualquier empresa es muy vulnerable cuando los gustos y la tecnología cambian.

Si bien la importancia que tiene la diversificación como forma de crecimiento de la empresa, hay que reconocer que la empresa que carece totalmente de especialización es casi tan vulnerable frente a la competencia como la completamente especializada, sobre todo cuando esta competencia está asociada

a una rápida innovación. La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados.

Típicamente, se emplea esta estrategia cuando los mercados existentes están paralizados, y cuando el incremento de la participación en el mercado sea difícil debido a que dichas participaciones son ya muy altas, o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos de las cadenas de distribución, nuevos mercados geográficos y nuevos canales de distribución para alcanzar nuevos usuarios.

Las empresas de alimentos de consumo masivo están ampliando su distribución en una carrera por incrementar su tamaño, sus ingresos y sus beneficios; están diversificándose. Estas empresas no poseen una sola cadena de distribución sino que suelen ser propietarias de varias cadenas de distribución.

Un ejemplo de esta tendencia lo encontramos en Pepsico, cuya distribución está especializada en varias unidades de negocio (Sabritas, Gamesa, Pepsi, Electropura, Sonric's, Gatorade, etc.).

Cada unidad de negocio tiene su propia imagen, diferenciación y se dirige a un grupo poblacional concreto. Al tener varias unidades de negocio aumentan los ingresos, manteniendo la especialización de cada unidad y se consiguen ciertos efectos sinérgicos. Si los beneficios de varias cadenas de distribución administradas de forma conjunta son mayores que por separado, se produce una sinergia.

El disponer de varias unidades de negocio, cada una con diferentes fórmulas comerciales, estrategias y tamaños de distribución, le permite a estas empresas comercializar a diferentes tipos consumidores y conseguir a la vez, un mayor volumen de ventas y ahorros en costos por la administración en su conjunto.

2.1.2 Concentración

Una tendencia clara en muchos sectores de la distribución es la creciente concentración de las empresas. Es decir, cada vez un número menor de empresas realiza una parte mayor de las ventas. En muchos países se ha pasado de miles de pequeñas empresas independientes, pequeñas empresas familiares, a ser absorbidas o desaparecidas por grandes empresas que realizan la mayor parte de la distribución y la venta de los productos.

Por ejemplo, En México muchas pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de pan, dulces, refrescos, galletas, chocolates, etc. que tenían un sistema de distribución regional, cierto renombre sus productos y una buena calidad de los mismos sucumbieron ante otras grandes empresas que las fueron adquiriendo paulatinamente o han ido desapareciendo por la poca presencia de sus productos en el mercado o factores económicos en el país. Algunas empresas que lograron crecer gracias a una buena gestión en la distribución, fueron adquiriendo paulatinamente empresas que tenían una situación económica precaria debido a su poca zona de influencia o a la mala gestión en su cadena de distribución.

Hoy en día estas empresas concentran una gran variedad de productos de diferentes marcas y forman parte de su amplio portafolio de productos. Hasta la fecha este fenómeno se sigue presentando ya que cada día las pequeñas empresas son absorbidas por grandes corporaciones que cuentan con toda una infraestructura para la distribución y una administración avanzada.

Las grandes empresas de productos alimenticios de consumo masivo tienen la gran ventaja de contar con un sistema de distribución a nivel nacional que facilita que los productos que pertenecían a pequeñas empresas y que gozaban de cierto prestigio en el mercado lleguen al mayor número de puntos de venta posible, cosa que una pequeña empresa le es muy complicado lograr por todo el esfuerzo que implica tener un sistema de distribución que abarque todo el país. Quizá la

concentración que están experimentando las empresas sea una cuestión polémica por las implicaciones sociales que tiene este fenómeno sobre todo por la reducción de empleos y la tendencia a concentrar la mayor parte de las ventas y la distribución por muy pocas empresas, pero esto es un fenómeno que se da en muchos países y de alguna manera logra dar proyección a las marcas aunque la tendencia sea muy cuestionable. La concentración como tendencia es un fenómeno que esta presente no solo en empresas de alimentos de consumo masivo, sino es un fenómeno que abarca casi todos los sectores económicos del país como bancos, industrias, comercios, servicios, etc.

Cada vez es mas reducido el número de empresas que concentran la mayor parte de las ventas obligando a las empresas mas pequeñas a desaparecer, fusionarse, desarrollar sistemas más eficaces que les permitan continuar o vender debido a las pocas oportunidades de seguir en el mercado dadas las condiciones económicas actuales en el país y al poco o nulo esfuerzo de las autoridades por ejecutar programas encaminados a apoyar la gestión y desarrollo de estas empresas.

En la distribución comercial, a pesar de que existen grandes empresas que realizan esta actividad desde hace muchos años y a la concentración que experimentan, muchas empresas pequeñas han logrado sobresalir y continúan en un proceso de expansión de sus actividades ya que existen oportunidades de crecimiento debido a la dinámica que desarrolla el sector por la gran cantidad de puntos de venta que existen en el país.

2.1.3 Especialización

Como se mencionó antes, los detallistas cada vez buscan especializarse y obtener una diferenciación que le sirva de ventaja competitiva frente a sus competidores.

En las tiendas de las pequeñas comunidades o pueblos aún se siguen vendiendo una gran variedad de productos que van desde artículos de limpieza, aseo personal, abarrotes, vinos, artículos de papelería, tlapalería hasta productos perecederos y alimentos para mascotas en el mismo local. Venden de todo un poco son tiendas poco especializadas. Quizá esta forma tradicional de comercio subsista debido a las costumbres de la gente y al nivel más lento de crecimiento que experimentan estas poblaciones.

En las ciudades, al incrementarse el tamaño poblacional y sobre todo al poder adquisitivo disponible, el consumidor demanda una amplia variedad de productos. Pero es difícil que una sola tienda sea especialista en gran cantidad de productos. Aunque algunos supermercados y grandes almacenes, tienen una amplia oferta de productos muy distintos. En los últimos años se observa una clara tendencia hacia la especialización. La mayoría de las tiendas ya no venden de todo sino que unas venden electrodomésticos y otras ropas. La gran competencia forzó a muchas empresas a no vender todo tipo de ropa sino especializarse en un tipo de ropa diferenciado para unos grupos poblacionales concretos.

Por ejemplo, algunos de los comercios con más éxito en los últimos años son tiendas especializadas sólo en trajes para dama o caballero, (Julio, Scappino, Aldo Conti, etc.), en ropa para las madres, (Prenatal, Campanita, et.) o ropa para jóvenes urbanos (Levi's Shop, Diesel, etc.). Otras tiendas se especializan en vender sólo artículos de deporte como las grandes superficies de la marca Deportes Martí. Incluso cuando el tamaño de la población y la renta es suficiente surgen tiendas especializadas en vender sólo relojes (Swatch, Cartier,) y otros artículos de lujo.

Dentro de las empresas de alimentos de consumo masivo, una parte de la especialización está enfocada en los canales de distribución. En el canal de detalle se está dando una especialización encaminada a atender más

específicamente a cada tipo de detallista. Algunas de estas empresas están haciendo una diferenciación de los diferentes tipos de detallistas que existe y especializando su distribución acorde con las necesidades de cada uno de estos detallistas. Así por ejemplo se están haciendo diferenciaciones dentro del canal de detalle entre los detallistas tradicionales, de autoservicios, supermercados, tiendas de conveniencia, consumos, clientes especiales, etc.

Esta especialización, dentro del canal de detalle, implica tener una distribución específica para cada tipo de detallista y va encaminada a poner mayor atención a cada tipo de detallista con necesidades diferentes.

Este tipo de especialización se está llevando a cabo en un gran número de empresas de alimentos de consumo masivo ante la necesidad creciente de abarcar y atender de la mejor manera posible a todos los canales de distribución, en especial el canal de detalle y a los diferentes tipos de detallistas que existen.

2.1.4 Nuevas fórmulas comerciales

En muchos países se esta produciendo un crecimiento del número de Centros Comerciales. El crecimiento de nuevas fórmulas comerciales como los hipermercados especializados, la venta mediante máquinas automáticas y la venta por Internet son algunos ejemplos de la forma de venta que se están desarrollando para acaparar la atención del consumidor. La forma de venta ha ido desarrollándose acorde con las necesidades de los consumidores y al número cada día mayor de empresas que desarrollan nuevas formas de comercialización de sus productos

En México la tendencia a los grandes centros comerciales también ha ido en aumento, nuevas formulas comerciales han llegado al país como por ejemplo las tiendas de un solo precio (Waldo's) y los hipermercados para socios (Sam's Club,

Costco). Pero todavía el grueso de las ventas de los alimentos de consumo masivo se da en los puntos de venta de los detallistas sobre todo del detallista tradicional y el detallista moderno o de autoservicio. Como veremos más adelante en el análisis de la industria en nuestro país estos dos detallistas concentran gran parte de las ventas de este tipo de alimentos en nuestro país.

Las formas de comercialización y distribución en nuestro país y en resto de América Latina están influenciadas por las condiciones económicas que se viven en estos países. De hecho algunas empresas de alimentos están haciendo de la venta informal su forma de comercialización más eficaz lo que está obligando a otras empresas a replantear sus formulas de distribución y comercialización en sus productos.

Esta tendencia de distribución comercial nos recuerda que no todas las formas de distribución y comercialización están probadas, al contrario nos abre la puerta al análisis y exploración de nuevas formas de comercialización encaminadas a lograr que los productos lleguen al mayor número posible de consumidores aún si tener que llegar a toda una red de puntos de venta fijos.

Está nueva forma de distribución y comercialización ha sorprendido a muchas empresas que consideraban que las formas de distribución estaban agotadas y que era necesario tener toda una red de distribución que abarcara todos los puntos de venta del país para cubrir la demanda de sus productos. Este tipo de distribución como se explicará más adelante ha probado su efectividad debido quizá a los bajos costos de distribución, a la ineficiencia de las autoridades para generar empleos y al éxito que tiene en nuestro país la venta informal.

Este tipo de comercialización, común en muchos países sobre todo los menos desarrollados, son prueba de que las estrategias de distribución que algunas empresas utilizan para llegar al consumidor final aún no han sido exploradas en su totalidad.

Quizá esta forma de comercializaron amenaza y perjudica a las formas de distribución formales y tradicionales, pero en nuestro país con una gran tasa de desempleo esto significa una oportunidad de trabajo para muchas personas y también significa que las formas de de distribución y comercialización tienen mucho ámbito de estudio por las condiciones en que se desarrolla esta actividad en México y en muchos otros países que se encuentran en circunstancias similares.

2.1.5 Aplicación de la Tecnología

La aplicación de computadoras ha supuesto una auténtica revolución en la gestión de la distribución comercial y la operación del detallista. Como en todas las actividades comerciales de las empresas, el uso de la computadora ha significado un cambio radical en la forma de operación de la distribución y comercialización. Su importancia radica en la utilización de los códigos de barras, sistemas para leer dicho código de barras para los detallistas, terminales portátiles (Hand Held) y sistemas de información de agencias (SIA) para la distribución comercial.

La adopción e implantación de estas tecnologías ha sido fundamental para mejorar los procesos en la distribución de las empresas que producen alimentos de consumo y a los detallistas de autoservicio en la operación y control de sus procesos.

Para los detallistas, sobre todo los modernos de autoservicios, la implementación de estos cambios tecnológicos ha significado su auge y éxito en la comercialización de los productos al agilizar el proceso de venta y control de inventarios.

Dentro de la distribución comercial estos sistemas han significado un cambio total sobre la forma de operación de sus actividades a nivel centros de distribución y de trabajo de campo que se realiza todos los días en estas empresas.

Códigos de barras y lectores:

Prácticamente el uso de esta tecnología se ha generalizado con casi todos los detallistas modernos, ya que está probada su efectividad en las transacciones cotidianas al hacerlas mas eficientes, rápidas y confiables.

Sólo los detallistas tradicionales, en su mayoría no lo utilizan, quizá por el costo que representa el uso de esta tecnología, su operación o el bajo volumen de ventas de sus negocios, pero cada vez mas detallista tradicionales lo están adoptando en sus negocios ya que el costo de implantar dicho sistema tiende a ser cada vez más accesible para implantar este tipo de tecnología.

La estandarización de los códigos de barras y el uso generalizado de lectores ópticos ha permitido a los detallistas de autoservicio, tiendas de conveniencia y tradicionales:

- Realizar las facturas de una forma rápida y segura. Permitiendo proporcionar al consumidor una factura con información sobre su compra.
- Permite mediante el sistema informático conocer en cada momento los productos que se han vendido.
- Al conocer los productos que el detallista ha comprado a los proveedores y los que se han vendido, se puede conocer en todo momento las existencias.
- Facilita el análisis de las ventas, la gestión de la distribución y la realización de los pedidos a los proveedores.

La utilización de sistemas estandarizados de comunicación entre las computadoras de las tiendas, los almacenes y los fabricantes facilita el control de las mercancías. Estos sistemas permiten una gestión más rápida y con menor costo.

Hand Held:

Probablemente la tendencia a utilizar estas terminales portátiles en la distribución comercial sea lo más representativo de las innovaciones tecnológicas que se vienen adoptando en las empresas de alimentos de consumo masivo.

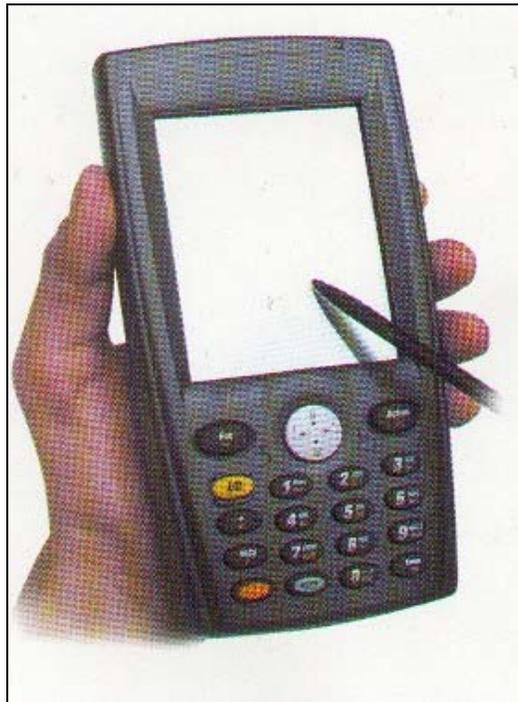
Antes de utilizar este sistema las empresas no tenían información confiable acerca de las condiciones del mercado, incluso desconocían el número de clientes que atendía cada vendedor y el tipo y cantidad de producto que cada cliente desplazaba mejor. El uso de la terminal portátil (Hand Held) significó para estas empresas un giro al obtener información más real de las condiciones generales del mercado.

Antes del uso generalizado de esta terminal portátil, la información acerca de las condiciones del mercado sólo las conocía el vendedor de cada zona ya que esta persona es la que está en contacto todos los días con los detallistas y conoce a la perfección los productos que tienen mayor desplazamiento, la ubicación de los clientes y la competencia que tienen sus productos.

Este tipo de información que poseía el vendedor en muchas ocasiones no era compartida con la empresa, las razones eran muy variadas e iban desde la desconfianza del vendedor a revelar esta información para garantizar su puesto de trabajo dentro de la empresa hasta el hecho de tener poca lealtad y compromiso con la empresa.

El desarrollar y adoptar esta tecnología vino a cambiar esta situación por las características de esta terminal portátil (figura 2.1) que permite tener mayor control de las actividades que realiza cada vendedor en el mercado.

Figura 2.1
Hand Held



La definición básica de una terminal portátil comúnmente llamada HHC (Hand Held Computer) es la de una pequeña computadora que cabe en la palma de la mano.

Su función principal es recolectar la información donde ésta se produce (Almacén, piso de venta, venta en campo, encuestas, etc.) almacenarla, en algunos casos procesarla y después descargarla al sistema de cómputo. Para hacerlo existen una serie de variantes para cada caso, la descarga de comunicación puede ser de

manera directa o a través de algún medio de comunicación remoto (MODEM, Celular, Satelital, etc.).

Aunque existen todo tipo de HHC's, todas ellas de manera general reúnen algunas características básicas: pantalla pequeña, teclado y un lector de código de barras, puertos de comunicación, capacidad de expansión de memoria, diversos sistemas operativos, etc. Son particularmente útiles para toma de inventarios, control de activos fijos, entradas, salidas, movimientos de mercancía, venta en ruta, pre-venta, control de embarques y cualquier otra donde se necesite captura de datos para proceso de información y toma de decisiones.

El riesgo principal en la adopción de nueva tecnología es la velocidad con que cambia este tipo de producto. El tiempo de vida útil de este tipo de productos es de aproximadamente de 5 años tiempo en el cual el equipo a sido depreciado en su totalidad.

Dentro de la distribución comercial y en el canal de detalle, la implantación de terminales portátiles (Hand Held) ha significado toda una revolución para las empresas de alimentos de consumo masivo sobre todo las que cuentan con una distribución propia, ya que los datos que obtienen acerca de la dinámica del mercado son confiables.

Con dicho sistema se pueden conocer los siguientes elementos:

- Datos del detallista (nombre, dirección, frecuencia de visita)
- Itinerario de ruta (visitas diarias terciadas semanales.)
- Pedido sugerido
- Tiempos de surtido, de traslado y tiempos muertos
- Rotación de los productos
- Recordatorios sobre fechas y pedidos especiales

La información obtenida es de gran utilidad para las empresas de alimentos de consumo, por las características de sus productos, la implantación de un sistema de Hand Held le permite:

- Planear la producción
- Record de ventas de cada uno de los clientes
- Información acerca de la rotación sus productos
- Control sobre las actividades del personal de ventas en el mercado
- Efectividad y productividad del personal de ventas
- Consolidación de los pedidos del centro de distribución

Es muy importante reconocer que en México le falta desarrollar todavía medios de comunicación por lo cual se implementan aun soluciones tradicionales, la mayoría de las veces (sobre todo para aplicaciones móviles) con comunicación serial o a través de módem. Hay que reconocer también que la implantación de estas tecnologías es muy costosa, solo grandes empresas que cuentan con un sistema de distribución propia han adoptado esta tecnología en sus sistemas de comercialización. El precio de cada unidad portátil oscila entre \$800 y \$1000 dólares, considerando una empresa que en promedio tenga 5000 rutas en todo el país tendrá que invertir sólo en los equipos \$5, 000, 000 de dólares más la capacitación al personal de ventas, la implantación, los servidores, soporte técnico, etc.

A pesar de los costos que implica una implementación de nueva tecnología, las empresas más importantes del país han optado por invertir y adoptar esta nueva tecnología. El no hacerlo significaría un riesgo para sus operaciones comerciales frente a sus competidores ya que como hemos visto la adopción de esta tecnología garantiza la efectividad de las operaciones en el mercado, permite obtener información real y confiable de las condiciones del mercado y permite tener mayor control de las actividades que realizan los vendedores o

prevendedores durante el transcurso del día, conociendo a detalle todas las operaciones comerciales realizadas.

Sistemas de información de agencias (SIA):

Antes de la tendencia al uso generalizado de las terminales portátiles, el primer gran avance tecnológico en la distribución comercial al detalle fue la adopción de sistemas de información en las agencias (SIA), dichos sistemas permitieron a las empresas de alimentos iniciar un cambio encaminado a optimizar sus procesos de planeación y programación de la producción. También permitió a dichas empresas agilizar los pedidos que cada vendedor fincaba y consolidarlos para enviarlos a la fábrica evitando la falta de producto o la sobreproducción sobre todo en productos perecederos que por sus características deben tener una programación y planeación de su producción debido al poco tiempo de vida de anaquel que tienen.

En el pasado, la forma tradicional de fincar pedidos en los centros de distribución de estas empresas era totalmente manual, con base en las estadísticas de venta de cada zona y a la intuición del vendedor sobre el pronóstico de ventas que consideraba el adecuado para su zona y sus clientes. Esto provocaba muchas veces desabasto del producto o sobreoferta del mismo.

A principios de la década de los noventa todavía muchas empresas, que ya manejaban una amplia gama de productos y tenían presencia en todo el territorio nacional, fincaban sus pedidos de sus centros de distribución a la fábrica telefónicamente.

Fincar pedidos telefónicamente era muy complicado ya que se tenía que sumar los pedidos de cada vendedor y consolidarlos en un solo pedido, era muy común los errores a la hora de enviar el pedido consolidado y la demora que provocaba el integrar todos los pedidos. Si de último momento surgía un pedido especial de algún cliente era muy complicado fincarlo en la programación de la producción y

enviarlo en el mismo pedido por problemas de consolidación y distribución de la carga al CEDIS donde provenía el pedido.

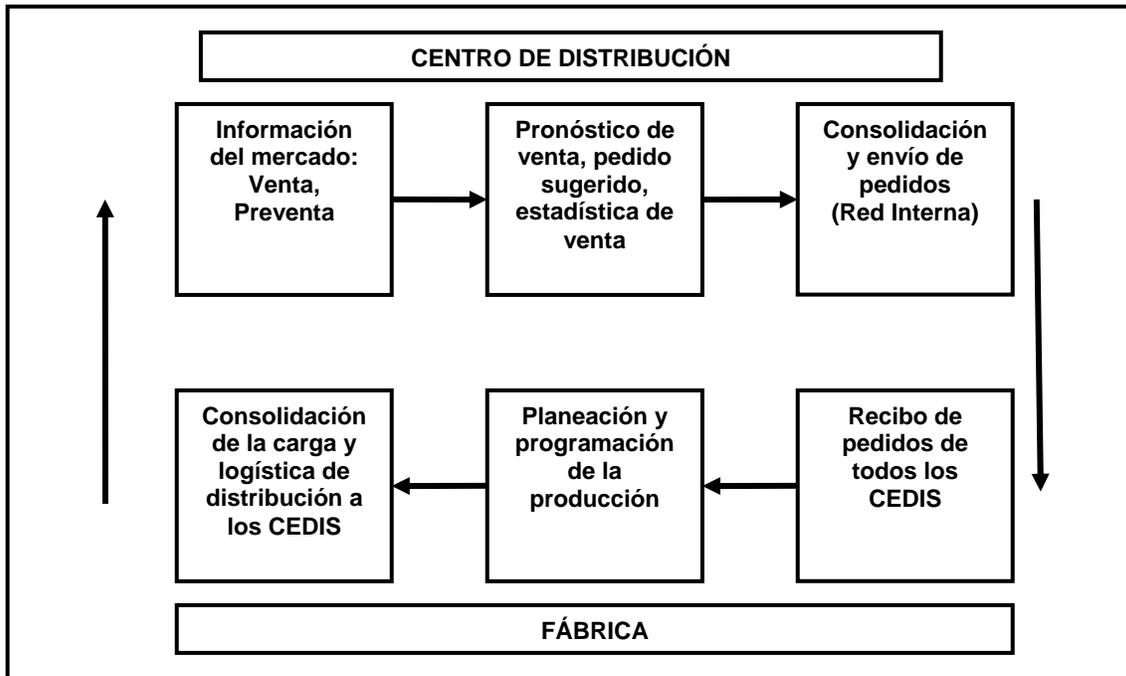
La implantación de los sistemas de información de agencias interno, que muchas empresas de alimentos adoptaron, tuvo las siguientes ventajas:

- Concentrar, consolidar y enviar un solo pedido
- Permitir al vendedor analizar las estadística de venta y fincar un pedido con base en la información almacenada para cada zona
- Planear y programar la producción en la fábrica cada tercer día o cada semana
- Disminuir los tiempos de liquidación de las ventas de cada día
- Evitar errores a la hora de fincar un pedido
- Fincar pedidos especiales de ultimas hora y poderlos considerar en la programación y planeación de la producción.

Este tipo de tecnología en las empresas de alimentos de consumo sin duda fue un gran avance en la forma de operación de los CEDIS, ya que se sentaron las bases del uso cotidiano de sistemas internos para la programación y planeación de la producción que dadas las características de este tipo de alimentos, en especial los perecederos, son de gran utilidad para evitar las escasez de los productos y evitar que la competencia o productos sustitutos lleguen o se lleven la venta ante la falta de producto. También es de gran importancia debido a que la vida de anaquel de estos productos es limitada y saturar el mercado significa que una parte de ese producto tendrá que ser recogido o devuelto ocasionando mermas considerables para las empresas por el costo que implica colocar el producto en el mercado y aceptar devoluciones por la sobreoferta.

La forma básica de la función del sistema de información de agencias (cuadro 2.1) es sin duda un gran avance para mejorar la competitividad de las empresas de alimentos de consumo masivo.

Grafico 2.1
Sistema de Información de Agencias (SIA)¹



Fuente: Elaboración propia

Centro de Distribución:

- Información del mercado: con la información de preventa o venta, el vendedor conoce la situación dentro de su área, su experiencia y el estar diariamente en el mercado le permiten tener una idea de los productos que se desplazan mejor y en qué cantidades.
- Pronósticos de venta: con la información que obtiene del mercado puede fincar un pedido ayudado por la estadística de pedidos anteriores hasta cuatro semanas atrás.
- Consolidación: todos los pedidos se van a una base de datos donde se consolidan y envían en un solo pedido hacia la fábrica donde se producirán.

¹ Elaboración propia con base en el estudio de empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos perecederos de consumo masivo (lácteos y panificación).

Fábrica:

- Recibo de pedidos: los pedidos consolidados de cada uno de los CEDIS llegan a la fábrica a través de la red interna, dichos pedidos pasa directamente al área de producción.
- Producción: se reciben los pedidos de cada una de los CEDIS, se planea y programa la producción en serie de los productos solicitados. Si llega algún pedido especial o de última hora se integra al programa garantizando que se produzca y se embarque junto con el pedido principal.
- Consolidación y carga: una vez terminada la producción, se consolida la carga y la logística de distribución de cada CEDIS donde se fincó el pedido.

El uso de estas tecnologías le permite a estas empresas una gestión más eficiente pero sobre todo tener control de las actividades que realizan los vendedores en el mercado, planear y programar la producción. Las empresas pueden conocer todas las actividades comerciales que el personal de ventas realiza durante el día, la venta que cada cliente le está generando, los productos con mayor o menor desplazamiento y predecir la demanda de los productos para la toma de decisiones.

Quizá muchas personas del área de ventas se sientan presionadas o vigiladas con estos sistemas, o consideren que no es necesaria la implantación de este tipo de tecnologías por el conocimiento que ellos tienen del mercado, pero para las empresas el resultado ha sido positivo por las características mencionadas.

2.1.6 Autoservicio

La fuerza que están adquiriendo los detallistas modernos de autoservicio es cada vez más evidente por la fuerte competencia que existe en el mercado y a los

cambios en los hábitos de compra de los consumidores. Cada día gana terreno esta tendencia a adquirir todo tipo de productos incluidos los alimentos en las tiendas de autoservicio.

En Estados Unidos y Europa los detallistas modernos de autoservicio han logrado superar al comercio detallista tradicional y su poder de distribución y comercialización se ha incrementado. A través de sus propios centros de distribución han aumentado el control de los productos que comercializan y en los alimentos prácticamente tienen todo el control.

Quizá parte del éxito de estos detallistas se deba a los siguientes factores:

- El poder que ha acumulado la venta al detalle en autoservicios
- Introducción de marcas propias por parte del detallista en sus tiendas
- Mayor control en la cadena de abastecimiento
- Ubicación geográfica en grandes centros urbanos
- Su flujo de efectivo y capacidad de crédito al consumidor
- Reducción en costes de logística
- Implementación y desarrollo de innovaciones tecnológicas
- Cambios en los hábitos de compra del consumidor
- Cambios en la relación de poder detallista-productor

Cada vez más funciones que antes hacían los fabricantes las realiza el detallista. En Europa algunas funciones como la comercialización de los productos, de marcas, del envasado y del marketing de algunos productos son asumidas por el detallista, las fusiones que continúan en Europa han permitido a los detallistas aumentar su poder económico con el fin de dominar a los fabricantes de sus marcas propias.

En Estados Unidos la relación de poder entre los detallistas y productores es más equilibrada, el mercado de alimentos es más regional, lo que permite que los

fabricantes puedan ejercer su poder en el mercado. Esto sin embargo está cambiando debido en gran medida a la expansión que ha experimentado Walmart promocionando sus grandes tiendas de autoservicio, que lo ha convertido en primer detallista de alimentos y otros productos del mundo.

Una tendencia clara de la economía moderna es la reducción de los gastos de personal. Una forma típica de reducir los costes es conseguir que el cliente realice parte del trabajo, Por ejemplo en los cajeros automáticos el cliente realiza todas las operaciones para sacar dinero sin la intervención del empleado del Banco.

Nos encontramos que en múltiples tipos de tiendas se ha producido una evolución de la tienda tradicional con muchos empleados y un mostrador al sistema de autoservicio. En la tienda tradicional el cliente pedía al empleado de la tienda un producto, este lo buscaba y se lo traía. En el sistema de autoservicio el cliente pasea, mira los diversos productos y el mismo los selecciona y se dirige a la caja registradora para pagarlos.

El sistema de autoservicio cambia drásticamente la forma en que el cliente compra. En la tienda tradicional es el cliente el que pregunta y se deja asesorar por el empleado. En un autoservicio el cliente ve todo el surtido y puede descubrir nuevos productos que no conocía, o comprar productos que no tenía previsto o planificado.

El sistema de venta mediante autoservicio incrementa la importancia del envase y las etiquetas de los productos puesto que el cliente los ve y decide normalmente sin el asesoramiento del empleado de la tienda. Es el propio producto, su marca, su aspecto exterior el que tiene que llamar la atención del cliente y convencerlo para que compre.

En México todavía la venta al detalle tradicional es muy fuerte por la cantidad de puntos de venta que existen, pero la tendencia a adquirir artículos y alimentos de

consumo en tiendas de autoservicio va en aumento. A pesar de esta tendencia muchas de las grandes empresas de nuestro país obtienen la mayor parte de sus ingresos a través de las ventas con el detallista tradicional. Sin duda es un mercado diferente al que se puede localizar en Estado Unidos o Europa donde los detallistas tradicionales tienden a disminuir; por el contrario en nuestro país, los detallistas tradicionales se mantienen aunque sus ventas hayan disminuido por la gran cantidad de puntos de venta que se pueden localizar en una zona específica de cualquier parte del país y a la fuerza que han adquirido los detallistas modernos.

Este tema se tocará más a fondo cuando veamos el análisis de la situación de la industria al detalle en México.

2.2 CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

2.2.1 Desplazamientos

Al igual que ocurre en otros ámbitos de la economía, la evolución de la distribución comercial en México responde a motivaciones tanto económicas como políticas. Los cambios más notables se han presentado en los últimos 20 años y continúan evolucionando ya que las relaciones entre las personas involucradas en un canal de distribución no son estables a lo largo del tiempo, son más bien de una naturaleza dinámica en donde se alternan situaciones de colaboración mutua y de conflicto.

En los últimos años la distribución comercial ha estado influida no solo por las condiciones económicas de país y cambios producidos en el sector industrial, sino también y de una manera más dinámica dentro de los canales de distribución e innovaciones tecnológicas producidas dentro de las empresas.

El equilibrio que existía entre la fabricación, la distribución y el detallista ha cambiado a los siguientes desplazamientos:

- Del fabricante al detallista; muchas funciones que realizaban los fabricantes ahora las realizan los detallistas sobre todo los de autoservicio (ventas, promoción, exhibición, distribución, etc.)
- De la distribución propia a distribución por terceros
- Dentro de la distribución, del mayorista al detallista. Cada vez es mayor la fuerza que tienen los detallistas, ya que antes tenían que estar subordinados a las políticas de los mayoristas y fabricantes
- Del detallista al consumidor, cada vez el consumidor es más exigente y la sobreoferta de productos le proporciona mayor poder de elección.

Relación fabricante-detallista

Grandes empresas detallistas modernos han usurpado funciones que anteriormente eran realizadas por los productores, logrando que la relación de poder entre los dos se incline a favor del detallista. Este cambio en la relación de poder en algunos casos ha sido benéfica sobre todo para grandes empresas, pero para pequeñas empresas ha sido perjudicial por el poder de distribución y comercialización que tienen estos detallistas.

Entre las funciones más importantes que han asumido los detallistas tenemos las siguientes.

- La fijación de precios
- Ofertas y promociones
- Otorgar espacios en sus tiendas
- Determinación de la oferta de los productos en las tiendas
- Crear marcas propias,
- Crear sus propios centros de distribución

Estas funciones que antes detentaba el fabricante, como ya se ha mencionado se deben en gran medida a que los detallistas modernos han logrado desarrollar sus marcas propias, su capacidad de comprar toda la producción de algunos fabricantes, al papel asumido de distribuidor en sus tiendas creando sus propios centros de distribución y a la logística integral.

En Europa, este cambio en la relación fabricante-detallista es más evidente por el volumen de ventas de los principales fabricantes contra el volumen de ventas de los principales detallistas como se muestra en el cuadro 2.1

Cuadro 2.1

Comparación de las ventas en Europa de los más importantes fabricantes y detallistas, 1993-1994²

Empresas de Fabricantes	Ventas (Billones de Euros)	Empresas de Detallistas	Ventas (Billones de Euros)
Unilever	\$18.44	Metro	\$43.40
Nestle	17.65	Rewe	24.41
Philip Morris	14.14	Tengelmann	20.94
BSN (Danone)	10.00	Promodes	20.90
Procter & Gamble	6.91	Edeka	20.61
Mars	4.63	Leclerc	19.50
Allied Domeq	4.48	Intermarché	18.85
Guinness	3.14	Aldi	16.60
Grand Metropolitan	4.14	Carrefour	16.32
Heineken	3.06	Sainsbury	12.02
Total	\$85.59	Total	\$213.55

Fuente: Fiddis, *Manufacturer-Retail Relationships in the Food and Drink Industry*

² Fiddis, C., *Manufacturer-Retail Relationships in the Food and Drink Industry: Strategies and Tactics in the Battle for Power*. Ed, Pearson, Londres 1997.

A nivel bilateral han surgido alianzas estratégicas y operativas sobre todo en Estados Unidos y Europa, que se han traducido en crear asociaciones verticales (Walt-Mart con Procter & Gamble). Estas alianzas van encaminadas a realizar planes de marketing conjuntos, trade marketing, compromisos de actuación en conjunto (calidad de los productos, plazos, costos, pagos, etc.).

En general este tipo de alianzas estratégicas entre fabricantes y detallistas busca reducir costos, compartir riesgos, mejorar el servicio al cliente, pasar de una gestión de conflicto a una de colaboración a través de la información y la tecnología en la cadena de abastecimiento.

Para mejorar la efectividad o eficiencia del servicio de una empresa en los mercados, algunas empresas están utilizando la integración vertical. Tal integración frecuentemente se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración de regresión), o un intermediario (integración de avance).

En términos generales, estas estrategias son las más apropiadas cuando los mercados finales se proyectan con un alto potencial de crecimiento, ya que los recursos necesarios para la ejecución de estas estrategias deben ser amplios.

Distribución propia

El poder que detentaban los fabricantes ha cambiado logrando que la distribución propia o a través de terceros sea mas independiente. Dentro de la distribución propia los productores tienen mayor control sobre la operación y gestión de sus procesos para llevar directamente al detallista sus productos.

Como se analizó anteriormente, mientras más se involucra el fabricante en las tareas de distribución, también aumenta el margen que obtendrá por sus productos pero sus costos de operación y distribución aumentarán. Sin embargo el

éxito de muchas empresas que fabrican alimentos se debe en gran medida a que tienen su propio sistema de distribución.

Desde mi punto de vista la distribución que realizan estas empresas, con su propio sistema, les ha permitido crecer y desarrollarse de una manera más dinámica.

Las principales ventajas que se obtienen al tener una distribución propia son las siguientes:

- Ventaja competitiva frente a otras empresas que no cuentan con un sistema propio de distribución
- Liquidez a la empresa
- Visitas periódicas a los clientes
- Introducir rápidamente nuevos productos al mercado
- Información acerca de los clientes, competidores, del mercado, etc.
- La presencia de los productos de la empresa en un mayor número de puntos de venta.

Las ventajas anteriores reflejan la importancia de tener una distribución propia, muchas empresas desde que se fundaron entendieron que la mejor manera de atender y mantener el mercado era teniendo su propia distribución. Hoy en día estas empresas son las más importantes del país y la mayor parte de sus ingresos los obtienen de la venta que realizan en la distribución al detalle sobre todo con el detallista tradicional y el detallista moderno de autoservicio.

La distribución comercial propia sin embargo es muy costosa e implica una gestión muy avanzada y requiere del control de todas las actividades que forman parte de esta distribución.

Es necesario invertir una gran cantidad de recursos para atender a todo el mercado y se debe contar con los siguientes elementos:

- Centros de distribución regionales (CEDIS)
- Unidades de reparto y equipo de reparto
- Personal administrativo y de ventas
- Sistema de información de datos
- Logística de almacenaje
- Planeación de la producción
- Información acerca de los detallistas
- Reglamentaciones (locales, estatales, federales, etc.)

Los elementos citados son la parte más importante que se deben tomar en cuenta al considerar establecer una distribución propia; si se consideran implantaciones tecnológicas, el costo de la distribución se eleva considerablemente por lo que muchas empresas optan por buscar otras formas de distribución que les permitan llevar sus productos a los puntos de venta sin necesidad de tener todo un sistema de distribución propia que resulta muy costoso.

Distribución a través de terceros

Cuando no se cuenta con una distribución propia el fabricante tiene que recurrir a otros distribuidores, pero las condiciones suelen ser muy distintas a tener una distribución propia. Normalmente la empresa de distribución es la que impone sus condiciones al fabricante que debe ceder debido al poder de resultados y de experiencia que detenta el detallista y a donde llega el distribuidor.

El fabricante ha asumido la importancia de llegar al punto de venta y reconoce el poder que tiene la distribución como la vía más directa y rentable de llegar al consumidor final a través de la distribución al detalle. Los fabricantes reconocen la

actividad del distribuidor y lo consideran como un socio ya que la actividad que realizan es clave para lograr los objetivos comerciales.

Muchas empresas han optado por utilizar a distribuidores externos o independientes para que realicen la distribución de sus productos sobre todo empresas de nueva creación o que ingresan al mercado. Esto debido en gran medida a lo costoso que puede resultar tener centros de distribución propios, tener una gestión eficiente y un buen control de las actividades en el mercado.

Pero el encontrar a un distribuidor que sea capaz de llegar al mayor número de puntos de venta detallistas resulta muy complicado. Muchas grandes empresas que cuentan con su red de distribución propia optan por hacer alianzas estratégicas con otras empresas que no cuentan con su propia red para la distribución y comercialización de sus productos.

Existen otro tipo de distribuidores que suelen tener presencia en ciertas regiones, aunque su red de distribución no es muy grande, en su zona de influencia suelen estar muy bien posicionados. Normalmente este tipo de empresas distribuyen su línea de productos propia, pero al no ser muy amplia esta línea de productos suelen aceptar otras líneas de productos de otras empresas para compensar el costo que implica la distribución.

La tasa marginal con que suelen operar estas empresas oscila entre el 30% al 40% del precio del producto, lo que ocasiona que los productos que llegan al detallista sean mucho más caros que si el detallista los adquiere en el comercio mayorista. Pero la comodidad de llevar los productos hasta el mostrador del detallista ha probado su éxito, aunque el precio sea más elevado, por razones que van desde falta de tiempo del detallista para surtirse en centros de mayoreo hasta una amplia variedad de productos que suele manejar un distribuidor. La variedad de productos que se pueden distribuir es ilimitada, aunque el costo de distribución

sea elevado, el colocar los productos de una empresa en el mayor número de puntos de venta refleja fortaleza en el mercado.

Del mayorista al detallista

Para muchas empresas el comercio mayorista significa su principal mercado y no es casualidad, ya que los mayoristas concentran gran parte de los productos que se comercializan en el país, como se analizó anteriormente las características del mercado mayorista lo hacen un mercado sumamente atractivo para los fabricantes, pues su capacidad de pago y de adquisición de mercancías es muy grande.

La mayoría de los detallistas tradicionales suelen acudir a los centros de mayoreo a adquirir los productos que no cuentan con distribución propia o a través de terceros por parte de las empresas que los fabrican. Sin embargo esta relación empieza a cambiar cada vez son más las empresas que están tratando de llegar directamente al detallista tradicional conscientes del poder que detentan dichos detallistas.

Las empresas están enfocando sus esfuerzos para lograr llevar sus productos al mayor número posible de puntos de venta. El mercado mayorista, aunque suele comercializar grandes volúmenes de mercancías, su crecimiento no es tan dinámico como el comercio detallista.

Dentro de los detallistas modernos de autoservicio, también se observa un cambio en cuanto a la preferencia de los consumidores, por adquirir los productos con estos detallistas. Anteriormente la adquisición de productos en el canal del mayoreo, no solo la hacían los detallistas tradicionales, sino también consumidores que solían ir a los grandes centros de abasto a adquirir sus productos. Esto ha cambiado y ahora las compras de los consumidores las realizan con los detallistas modernos de autoservicio al ofrecer una amplia gama

de productos incluidos los alimentos en una sola superficie donde el consumidor puede adquirir los productos en la medida de sus necesidades. La ventaja de estos detallistas es la facilidad de comprar desde un solo artículo hasta cajas completas del mismo. Los grandes detallistas modernos, al adquirir gran capacidad de comercialización, han logrado también condiciones especiales en cuanto a la forma y plazos de pago de las mercancías por parte de los fabricantes o distribuidores.

El comercio mayorista en nuestro país seguirá siendo muy importante por la gran cantidad de artículos que no cuentan con una distribución directa al detallista tradicional y por la diferencia de precios que existe entre el mayoreo y la distribución directa. Pero cada vez más el comercio detallista moderno de autoservicios consolida y aumenta su presencia en el país, su preferencia por parte de los consumidores por las características mencionadas con anterioridad los hacen muy importante para los próximos años.

Quizá por esta razón muchos mayoristas están ampliando sus operaciones no solo a centros de abasto sino también a lugares estratégicos donde todavía no llegan los detallistas de autoservicios. Han logrado establecer una distribución propia para llegar con el detallista tradicional gracias a que manejan una amplia gama de productos y lo más importante es la capacidad de otorgar créditos cortos a sus clientes detallistas tradicionales para mantener una relación de negocios a largo plazo con estos detallistas. También han ampliado su oferta de productos desde productos perecederos como el huevo y leche hasta confitería para evitar que los detallistas tradicionales tengan que ir con diferentes mayoristas a surtir sus negocios.

A pesar de estos cambios la preferencia por los detallistas de autoservicio va en aumento por parte de los consumidores.

Del detallista al consumidor

Por último la relación del detallista al consumidor ha cambiado de una manera notable, antes la oferta de productos era muy limitada o se condicionaba a lo que los detallistas querían comercializar, esto ha cambiado en gran medida a la amplia gama de productos que existe en el mercado de productos similares o sustitutos lo que le proporcionan al consumidor mayor poder de elección de los productos que desea adquirir.

Anteriormente el consumidor tenía que conformarse con los productos que el detallista manejaba, la gama de productos era muy limitada y en algunas ocasiones de mala calidad, eran muy pocos los productores que tenían capacidad de llevar sus productos con el detallista y eran estos lo que concentraban la mayor parte de las ventas, al no haber productos similares o sustitutos en los que el consumidor pudiera ejercer su poder de elección, las ventas se concentraban en las empresas que llegaban al mayor número de puntos de venta.

En los detallistas modernos de autoservicio el cambio fue más notable ya que siempre han manejado una línea de productos amplia acorde a las necesidades del consumidor en cuanto al precio, presentación contenido, etc.

Hoy en día en muchas líneas de productos de alimentos se puede encontrar una amplia gama de presentaciones y marcas donde el consumidor puede ejercer su poder de elección para adquirir los productos que satisfagan sus necesidades.

Como ya hemos visto parte de este cambio en la relación del detallista al consumidor se debe a que algunos sectores de la sociedad han incrementado de manera notable sus ingresos, sus hábitos de consumo, y exigen y demandan cada vez más productos acordes a su estilo de vida y a su capacidad de adquirir dichos productos.

Los detallistas modernos de autoservicio han optado por ofrecer una gama de productos cada vez más amplia enfocada a cada segmento de mercado, con productos muy variados y a diferentes precios para que los puedan adquirir diferentes tipos de consumidores.

2.3 RESPUESTA EFICAZ AL CONSUMIDOR

El origen del concepto de Respuesta Eficaz al Consumidor (ECR) se remonta a 1989, en Estados Unidos con la asociación vertical entre Procter&Gamble y Walt-Mart³ con el reaprovisionamiento eficaz; donde el proveedor es el encargado de determinar los pedidos de suministro de los productos en la cantidad, tiempo y frecuencia de entrega a partir de criterios acordados con el cliente.

El ECR es concebido como un método de colaboración entre el proveedor y el detallista que busca la reducción en los costes en la distribución. Este método pretende un cambio de actitud en las relaciones del fabricante o proveedor y el detallista mediante la coordinación del acercamiento de las necesidades de cada uno a las necesidades del consumidor.

En Estados Unidos y Europa se está expandiendo la idea de la respuesta eficaz al consumidor (ECR) en un gran número de empresas fabricantes de alimentos de consumo masivo y por los detallistas más importantes del mundo.

La visión de la ECR, es el trabajo en conjunto para satisfacer las necesidades de los consumidores mejor, más rápido y al menor costo posible. La idea es proporcionar a los consumidores la mejor relación calidad/precio, el mejor servicio y la mejor variedad de productos a través de esfuerzos conjuntos entre proveedores, mayoristas y detallistas para mejorar la cadena de abastecimiento.

³ www.procte&gamble.com , www.walmart.com.mx

Dentro de la ECR, en la industria de alimentos de consumo masivo las empresas necesitan ser cada vez más competitivas. La internacionalización del comercio y los avances tecnológicos están obligando necesariamente a las empresas a enfrentar nuevos retos, incluso las empresas que están solidamente establecidas. Los consumidores tienen cada vez mayor poder de elección y están obligando a los fabricantes y detallistas a que dirijan sus esfuerzos comerciales hacia una gama de productos mas variada y con mayores canales de distribución.

En Europa por ejemplo la venta al detalle genera ganancias por 700 billones de euros, y los costos de abastecimientos absorben el 10% de las ventas⁴. Las mejoras en la eficacia en la distribución en este sector pueden significar importantes ahorros. La clave es la cooperación y el intercambio de información para una serie de mejoras en la cadena de abastecimiento.

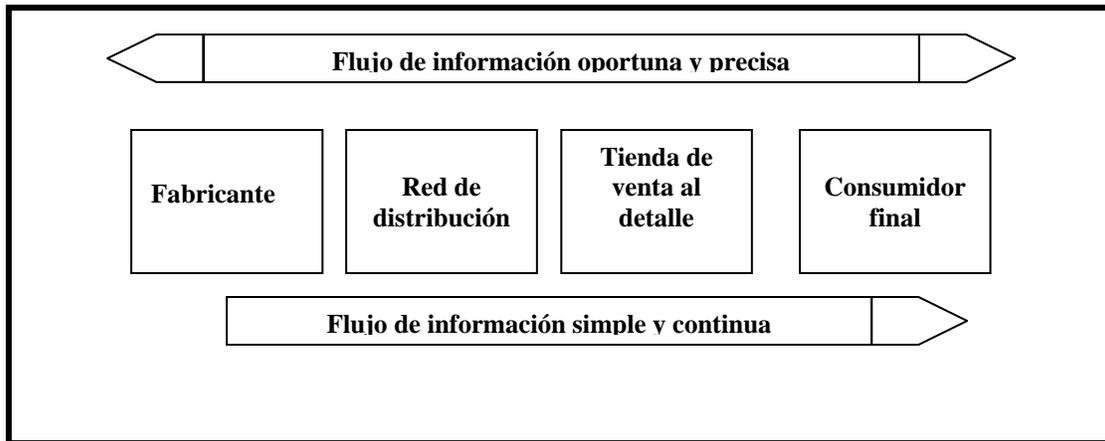
2.3.1 Reaprovisionamiento eficaz

Es una herramienta de la respuesta eficaz al consumidor (ECR) que busca optimizar las cadenas de abastecimiento para mejorar los márgenes y reducir costos en un simple y continuo flujo de productos hacia el consumidor y apoyado por un flujo de información oportuna, y precisa (grafico 2.2).

⁴ Esquema tomado de Fernie John, Leigh Sparks. *Logística y Gestión de la Venta* Ed. Granica. pp. 167. Barcelona 2001

Grafico 2.2⁵

Reaprovisionamiento eficaz



Fuente: Leigh Sparks, *Logística y gestión de la venta*

2.3.2 Reaprovisionamiento continuo

Una de las formas más comunes de reaprovisionamiento continuo es el inventario administrado por el vendedor dominado por la cantidad de pedidos ordenada. Esto requiere de una revisión diaria de las ventas y de las existencias que se encuentran disponibles de modo que solo se realicen los pedidos cuando es necesario para satisfacer la necesidad de existencias establecidas con el detallista. El reaprovisionamiento utiliza la información real de las ventas para poder predecir las ventas futuras y calcular el pedido con base en esta información. Esto precisa de comunicación entre el detallista y el proveedor a través de un intercambio de datos.

Por medio del reaprovisionamiento continuo en la venta al detalle un fabricante puede administrar la cantidad a producir y el programa de reparto de dichos

⁵ ídem

productos. El productor obtiene la información sobre las ventas que se generan en el mercado día tras día, pero esta información se debe obtener de una población lo suficientemente grande para permitir modificaciones de las previsiones de ventas y los planes de producción. Esto resulta más apropiado para la venta al detalle donde es posible obtener información de las existencias y donde los pedidos se hacen directamente al proveedor. También es más adecuado para los centros de distribución regionales los cuales son responsables de su propio reaprovisionamiento. Además es más adecuado para empresas con gran volumen de ventas que cuenten con la infraestructura para obtener y analizar la información.

En Estados Unidos en algunos casos los detallistas han delegado la responsabilidad tanto de las tiendas como del reaprovisionamiento de los centros de distribución regionales a los vendedores de modo que se ha facilitado el análisis de los datos que se obtienen de las preferencias del consumidor y de las ventas.

En México también se ha logrado que los vendedores de productos de consumo masivo de algunas empresas tengan la responsabilidad de surtir sobretodo a los detallistas modernos de autoservicio. Con los detallistas tradicionales sólo una empresa ha logrado inventariar las existencias y analizar las ventas de cada detallista (Bimbo).

2.3.3 Producción sincronizada

Esta técnica equipara los ciclos de producción con las ventas al detalle, aunque en muchos procesos de producción de alimentos esto continúa sin lograrse. Muchas líneas de producción suelen tener instalaciones bastante costosas y a menudo se utilizan para producir diferentes productos terminados. Fueron diseñados para funcionar en ciclos y, por lo tanto, para crear stock.

Trabajar de acuerdo a los pedidos requiere una comunicación clara y una ejecución eficaz de los planes de marketing del cliente para poder conseguir que el consumo sea predecible.

La información de la venta al detalle debe estar sincronizada con el consumo y se precisa de una capacidad de respuesta rápida dentro del canal de distribución para adaptarse al aumento de pedidos o a su disminución. Todo esto debe ponerse en relación con los ciclos más bajos de producción y poner en ejecución extensiones más rápidas para apoyar el número de líneas de productos necesaria para mantener la demanda de los consumidores.

Los detallistas han venido reduciendo el tiempo entre el pedido y la entrega, a un ritmo que no está en relación con las mejoras en la producción y en los tiempos de respuesta por lo que la posibilidad de trabajar según los pedidos continúa siendo inalcanzable.

De hecho son pocas las empresas en México que trabajan con producción sincronizada, suelen ser sólo empresas dedicadas a productos perecederos. Son muchas las empresas de productos alimenticios de consumo masivo que siguen trabajando para producir stock, lo que obliga a hacer una predicción exacta de las ventas. A pesar de las dificultades, la capacidad para fabricar el producto deseado en el tiempo adecuado con la calidad y cantidad esperada son fundamentales para poder satisfacer las demandas de una manera eficaz y con el mínimo de existencias de ahí el éxito de algunas empresas de consumo masivo en México.

2.4 TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN ALIMENTOS DE CONSUMO

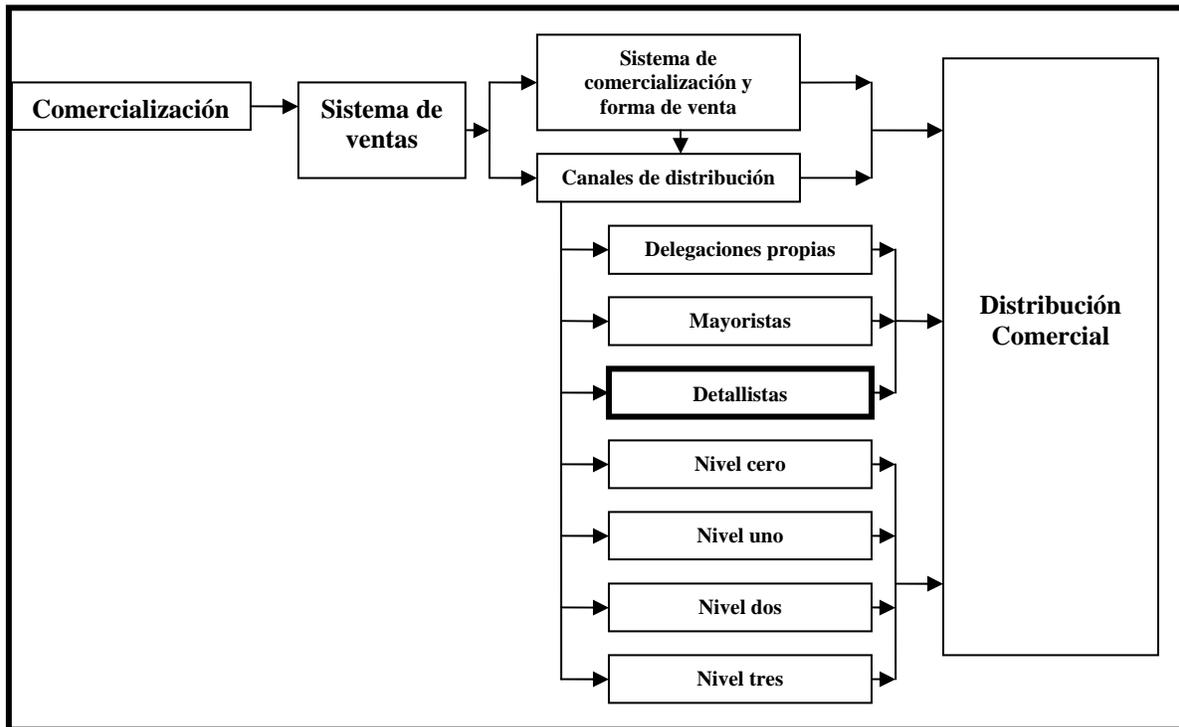
Como se analizó en el capítulo, uno la estructura de la distribución comercial contempla dos sistemas de distribución: el sistema de venta y la logística. Dentro

del sistema de ventas, existe el sistema de comercialización, la forma de venta y los canales de distribución.

Dentro de los canales de distribución existen tres variantes: la distribución propia, mayorista y detallista. De acuerdo a la longitud de canal puede ser de nivel cero, uno, dos o tres. (Gráfico 2.3)

Grafico 2.3

Estructura de la distribución comercial (sistema de distribución al detalle)



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la distribución al detalle existen cuatro tipos principales de distribución para el abastecimiento de productos alimenticios.

El gráfico 2.4 muestra los cuatro tipos que caracterizan a la gran mayoría de los tipos de distribución utilizados en alimentos de consumo masivo en el canal de distribución al detalle.

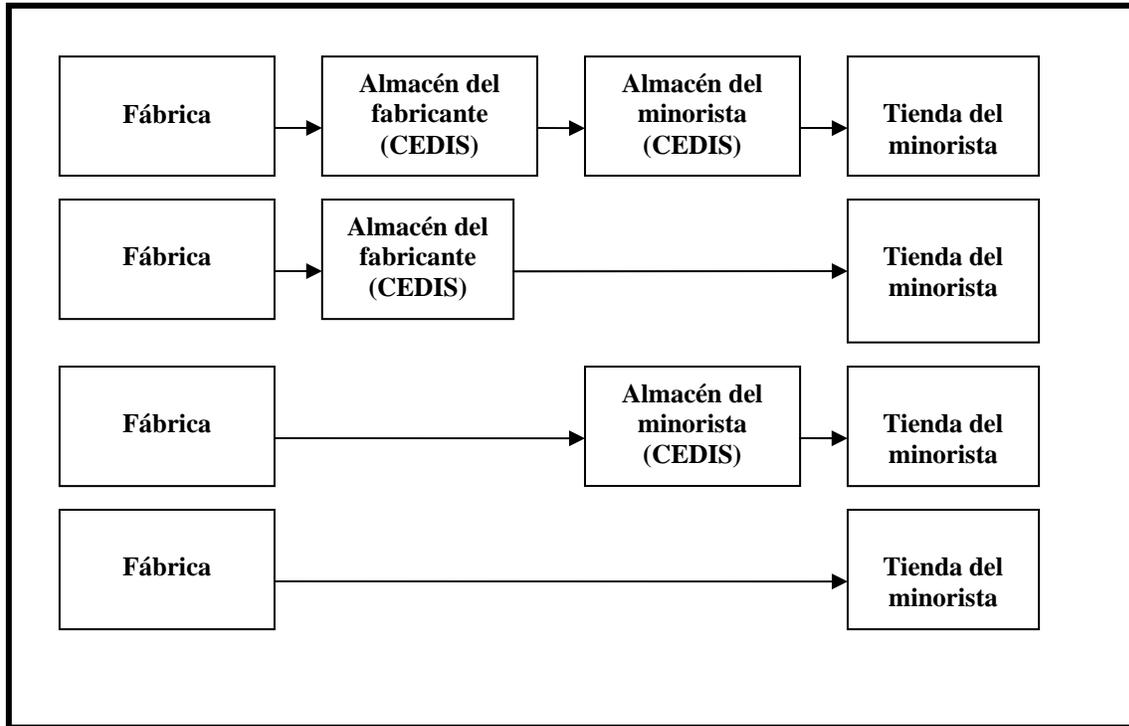
Los tipos de distribución al detalle son usados indistintamente por las empresas dedicadas a los producir y distribuir alimentos de consumo masivo, estos tipos de distribución se utilizan acorde con las necesidades de los detallistas pero sobre todo a la especialización en la distribución al detalle que han experimentado estas empresas.

Utilizar diferentes tipos de distribución al detalle le permite a las empresas atender de una mejor manera a los diferentes tipos de detallistas y tener el control de las operaciones y la comercialización de los productos, que de acuerdo con sus características, deben estar en el menor tiempo posible en el mercado por la poca vida de anaquel que tienen algunos de ellos.

Estos tipos de distribución normalmente aplican a empresas que cuentan con sus propios centros de distribución, pero también puede ser utilizado en centros de distribución de distribuidores externos.

Grafico 2.4

Tipos de distribución para alimentos de consumo masivo⁶



Fuente: Leigh Sparks, *Logística y gestión de la venta*

Estos tipos de distribución normalmente tienen las siguientes características de acuerdo al tipo de detallista y al tipo de producto:

1. Fabricación de producto enviado a un centro de distribución regional (CEDIS) del fabricante con reparto a un centro de distribución regional del minorista.
2. Fabricación de producto enviado a un CEDIS del fabricante con reparto directo a la tienda del minorista.

⁶ Fernie John, Leigh Sparks. *Logística y Gestión de la Venta*; Ed. Granica. pp. 167. Barcelona 2001

3. Fabricación en función de los pedidos con reparto por medio de un CEDIS del detallista.
4. Fabricación en función de los pedidos con reparto directo a la tienda del detallista.

El primero de estos tipos de distribución es más habitual para los detallistas de tiendas de autoservicio. Aplica a grandes volúmenes de producción de alimentos envasados o enlatados sometidos a temperatura ambiente que se fabrican en serie y se almacenan en los CEDIS del fabricante. Para utilizar este tipo de distribución las cadenas de autoservicio normalmente cuentan con CEDIS propios donde realizan la distribución de los productos a las diferentes sucursales o tiendas del mismo detallista de autoservicio. Este tipo de distribución también aplica a algunos detallistas tradicionales que cuentan con su propio almacén y con varias sucursales o puntos de venta propios, concentrando las mercancías y posteriormente distribuyéndolas a sus sucursales. Una de las ventajas de este tipo de distribución es el descuento por volumen que obtienen los detallistas, al fincar grandes pedidos de mercancía, aunque el costo de distribución a las sucursales corre por cuenta del detallista este tipo de distribución resulta eficaz para los detallistas.

El segundo tipo de distribución se utiliza más para los detallistas tradicionales. Aplica también a grandes volúmenes de producción, solo que la distribución al detallista corre por cuenta del fabricante. La gran mayoría de la distribución de alimentos al detalle en México entra dentro de este tipo de distribución, ya que las empresas de alimentos de consumo masivo más grandes del país cuentan con una amplia red de centros de distribución que le permiten llegar a muchos puntos de venta en prácticamente todo el país. Este tipo de distribución es el más representativo de la distribución comercial en México en el canal de detalle y es el más dinámico ya que muchas empresas están dirigiendo sus esfuerzos a lograr una distribución comercial al detalle, ya sea con CEDIS propios o a través de

terceros, para poder llegar al mayor número de puntos de venta posibles en el canal de detalle.

El tercer tipo aplica a productos perecederos, es utilizada por fabricantes que no cuentan con una red y un centro de distribución propio o ajeno. También se utiliza cuando la cantidad producida no es suficiente para llevarla directamente a las todas tiendas o que el poco tiempo de vida del producto sea una limitante para la entrega. Es necesaria la concentración de los productos en un CEDIS del minorista para poder llevar los productos a las sucursales. Este tipo de distribución aplica sobre todo a alimentos perecederos de empresas con capacidad de producción limitada.

El último tipo también se aplica para productos perecederos de corta vida, es utilizada por pequeños fabricantes que no cuentan con una red de distribución y su área de influencia es muy limitada y enfocada a muy pocos detallistas sobre todo tradicionales debido a la corta vida de anaquel de sus productos. (Leche, pan, etc.).

Este tipo de distribución, a pesar de ser limitado, tiene mayor valor agregado para el consumidor final pues los productos normalmente son hechos en cantidades limitadas y en muchos casos de forma manual por lo que el consumidor final suele apreciarlos más que los productos industrializados.

El problema de este tipo de distribución es que su zona de influencia es muy limitada y depende en gran medida de la cantidad de unidades de reparto con que cuente el fabricante y la zona de influencia que abarquen dichas unidades, ya que al no contar con un CEDIS propio o de los detallistas, debe comercializar sus productos a cada detallista y en una frecuencia de visitas periódicas para poder atender su mercado.

2.5 TRADE MARKETING

Normalmente se le conoce como marketing para el canal de distribución. Pero el trade marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

Es una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, es necesaria una colaboración estrecha entre ambos, ya que en un entorno altamente competitivo como es el de alimentos de consumo masivo se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y los consumidores con mayor poder de elección se convierten en factores decisivos que marcan las relaciones comerciales.

Los cometidos principales del Trade Marketing son:

- Mejorar la rotación en el punto de venta,
- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones,
- Desarrollar el merchandising
- Generar traffic building (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento).

Trade Marketing es la expresión que sirve para definir la integración de las funciones de los departamentos de marketing y ventas. Es un término inventado por la empresa Colgate-Palmolive.⁷ En algunas empresas el Marketing no abarca las funciones de relaciones con la red de distribución. Al distribuidor se le considera exclusivamente un intermediario para acceder al consumidor final. El Trade Marketing integra las dos funciones, por lo que trata de estrechar las

⁷ www.colgate-palmolive.com.mx

relaciones entre productor y distribuidor. Es una alianza estratégica entre fabricante y distribuidor, para el desarrollo de acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el objetivo de incentivar la demanda final en beneficio de ambos.

El Trade Marketing es una técnica encaminada a ayudar a los fabricantes en sus relaciones con sus canales de venta, en concreto con las grandes cadenas de distribución. En la actualidad existe un conflicto entre las grandes cadenas de distribución, inmersas en una expansión de nuevos centros comerciales y los fabricantes. El Trade Marketing es una herramienta estratégica que combina las funciones de dos departamentos clave: Marketing y Ventas, pero es también una forma de pensar donde se impone un cambio en la mentalidad tanto del fabricante como del distribuidor.

El Marketing Tradicional utilizado por los productores ha estado centrado fundamentalmente en el desarrollo de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores. Por tanto, olvidaba implicar a los distribuidores, quienes eran vistos como meros intermediarios para acceder a los clientes de sus productos.

Rápidamente los fabricantes comenzaron a percibir que las decisiones finales de compra se producen casi siempre en el propio establecimiento. Es entonces cuando surge la filosofía del Trade Marketing y comienzan a valorarse las inversiones en acciones promocionales dentro del punto de venta, en detrimento de la publicidad en otros medios. Los técnicos en Trade Marketing consideran la tienda o punto de venta un auténtico campo de batalla de los productos, donde realmente la empresa fabricante se juega su cuota de mercado. Las técnicas de trade marketing comenzaron a desarrollarse en el sector de electrodomésticos y en el de higiene y perfumería. Posteriormente lograron su penetración con fuerza en el sector alimentario.

En la actualidad prácticamente todas las grandes empresas multinacionales presentes en nuestro país y algunas empresas nacionales cuentan ya con departamentos específicos de Trade Marketing.

Las funciones básicas del Trade Marketing son:

- Percibir las necesidades del distribuidor y analizarlas.
- Diseñar una estrategia acertada y poner en práctica acciones a la carta (ofertas, promociones, merchandising, promociones en el punto de venta, animación, etc.).
- Conseguir el consenso del distribuidor para el desarrollo y ejecución de dichas acciones promocionales con el objeto de atraer clientes hacia los productos.
- Ayudar al distribuidor a poner en sus lineales el mejor producto y servicio al mejor precio.
- Acercar el marketing al punto de venta, dando el mejor servicio al cliente y creando más valor añadido para el consumidor.
- Realizar acciones de comunicación dirigidas al consumidor.

Conseguir que el fabricante se ponga a pensar en términos del distribuidor, con el consumidor como objetivo final.

Los distribuidores son cada vez más fuertes y, por tanto, sólo las marcas más sólidas en cada uno de los mercados conseguirán sobrevivir a la avalancha de presiones sobre la rentabilidad, aumento de costes, etc., que están soportando los fabricantes. La aparición de un departamento de Trade Marketing se justifica ante la necesidad por parte del fabricante de conocer a otros fabricantes y los mercados donde operan sus marcas.

El departamento de Marketing está más orientado al consumidor, por lo que se pierde el concepto de cliente como receptor de actividades comerciales en el

mismo punto de venta. El departamento de ventas está especializado en conseguir objetivos de facturación y servicio, pero no se ha preocupado de dotar al distribuidor de los medios para que el producto salga mejor de la tienda. Por tanto el departamento de Trade Marketing surge dentro del organigrama de una empresa al lado del departamento de marketing y del de ventas.

Los objetivos del departamento de Trade Marketing son:

- Hacerse cargo de algunas de las funciones del departamento de ventas que necesita especialización.
- Desarrollar tareas propias de trade marketing, como son promociones especiales, sistemas de información, etc.
- Constituirse en un punto de enlace entre los departamentos de marketing y ventas, tratando de ejercer una mayor coordinación entre ambos.

Las cinco actividades básicas en la que se estructura el departamento de Trade Marketing son las siguientes:

1.- Servicio de inteligencia

La empresa debe contar con la información más relevante posible. Esta actividad es básica para dar información a los demás departamentos y también para procesar toda la información existente en el mercado. Sin esta actividad de información el departamento de ventas no dispone de toda la información, necesaria para tomar decisiones. Tradicionalmente el departamento de ventas se ha basado en datos de facturación para presentar sus resultados. El departamento de Trade Marketing aporta al departamento de ventas la siguiente información: Consecuencias y coste de las actividades promocionales, la venta al público se obtiene con una cabecera o display, mejorar la información de los vendedores en cuanto a datos de mercado, evolución de ciertos clientes o trayectorias o tendencias del comercio.

2.- Seguimiento de la planificación de la producción de las ofertas en fábrica.

El departamento de marketing diseña promociones, pero en muchas ocupaciones le es muy difícil controlar y llevar a cabo el seguimiento en toda su extensión.

3.- Preparación de las ofertas especiales

Es la tarea más importante del Trade Marketing. Se trata de conocer muy bien a los clientes y en lugar de diseñar una promoción igual para todo hacerla exclusiva para cada uno de los distintos grupos de intermediarios en el canal, según sus necesidades específicas.

4.- Tarifas y control de precios

El contacto de los especialistas en Trade Marketing con los puntos de venta hace que éstos puedan averiguar toda la información sobre tarifas y control de precios.

5.- Potenciar el punto de venta y el Merchandising

Tradicionalmente el departamento de ventas y sus vendedores se limitan a visitar la central de un determinado cliente (distribuidor).

2.6 MERCHANDISING

El término Merchandising, es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing.", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por lo tanto el Merchandising se define como el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento. Siempre que haya venta al detalle, con objeto de

obtener ciertos beneficios, se podrá utilizar el Merchandising. El Merchandising sirve para poder seguir argumentando e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Como se mencionó antes los gustos y preferencias de los consumidores sobretodo los que cuentan con un nivel de compra medio y alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra. El Merchandising es una técnica que si bien no es nueva sirve para vender más y mejor de forma directa. Esta técnica ha estado presente desde que inicio la distribución comercial en nuestro país de hecho algunas empresas, que tienen su propia distribución, tienen totalmente desarrollado el concepto dentro de los detallistas y forma parte de su labor cotidiana.

Tradicionalmente siempre se asocia el Merchandising con el producto en relación a su ubicación dentro del establecimiento. También se suele aplicar a la zona de venta o de mayor tráfico. Pero de forma genérica el Merchandising se puede aplicar a cada rincón interior y exterior del establecimiento, a cada espacio a donde llegue la vista del cliente, a cada pasillo que recorra:

- En el color
- Valor de la superficie
- Situación de puertas y pasillos
- Situación de los departamentos o grupo de productos
- Exposición del producto
- Exposiciones y elementos decorativos
- Presentación del producto
- Trato al público
- Zonas de descanso
- Niveles de ventas
- Cartas, impresos promocionales, etiquetas de productos, etc.

Cualquier lugar dentro del establecimiento se utiliza para desarrollar el Merchandising. Muchos detallistas de comercios de mucho prestigio sobre todo en los comercios de cierta antigüedad, no consideran siquiera hacer modificaciones que rompan con su esquema y forma tradicional de negocio por lo que en este tipo de establecimientos es muy complicado utilizar el merchandising. Sus propietarios, cuando se les informa sobre el tema, suelen carecer de interés y casi nunca lo aplican. Lamentablemente elementos muy importantes del comercio se quedan sin explotar y ello repercute muy directamente en la venta.

Si estos elementos se combinan adecuadamente, el mensaje será limpio y perceptible, si por lo contrario, cada elemento transmite sensaciones diferentes, el mensaje será incomprensible. Las sociedades actuales, gustan cada día más de cuidar su imagen y de sentirse halagadas, sin tener en cuenta los niveles económicos.

Las características de merchandising son:

- Es una nueva fórmula de técnicas de ventas, cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio.
- Es el conjunto de acciones que tienden a la mejor valoración posible del producto ante el distribuidor y el consumidor.
- Es la ayuda presentada a un producto que se vende en autoservicio y con detallistas tradicionales que debe defenderse completamente solo.
- Es una evolución de los métodos comerciales. Paralelamente y frente a la revolución rápida de las técnicas de la moderna distribución comercial, bien dispuesta para aceptar un apoyo real.

El Merchandising es una parte del Marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El Merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o del servicio por una presentación activa,

apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, funcionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación...

El Instituto Francés del Merchandising define al merchandising como: "Conjunto de estudios y técnicas puestas en práctica de forma conjunta, por distribuidores y fabricantes con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías."⁸ El Merchandising es el Marketing del punto de venta.

El auge en la apertura de tiendas de autoservicios sirvió de plataforma para el desarrollo del merchandising, ya que las ventas en este tipo de establecimientos tienen las siguientes características:

- Presentación a la vista y acceso por parte del cliente.
- Acceso libre del cliente al producto
- Libre elección de los productos por el comprador, sin que tenga que intervenir la figura del vendedor.
- Centralización del pago de los productos en unos lugares específicos: las cajas.
- Puesta a disposición de la clientela del material necesario (cesta o carrito) para posibilitarle reunir y transportar las mercancías del interior del establecimiento a las cajas.

La utilidad de esta técnica de venta se manifiesta por la creación de nuevos establecimientos de todo tipo: comercios especializados, cadenas franquiciadas, tiendas departamentales, supermercados y los hipermercados, entre otros. El objetivo de todos ellos es disminuir los costos de distribución de los productos, con el fin de aumentar la rentabilidad del capital invertido en esta rama de la actividad económica. Los artículos que se venden en los comercios en autoservicio no

⁸ Instituto Francés de Merchandising; Paris, Francia.

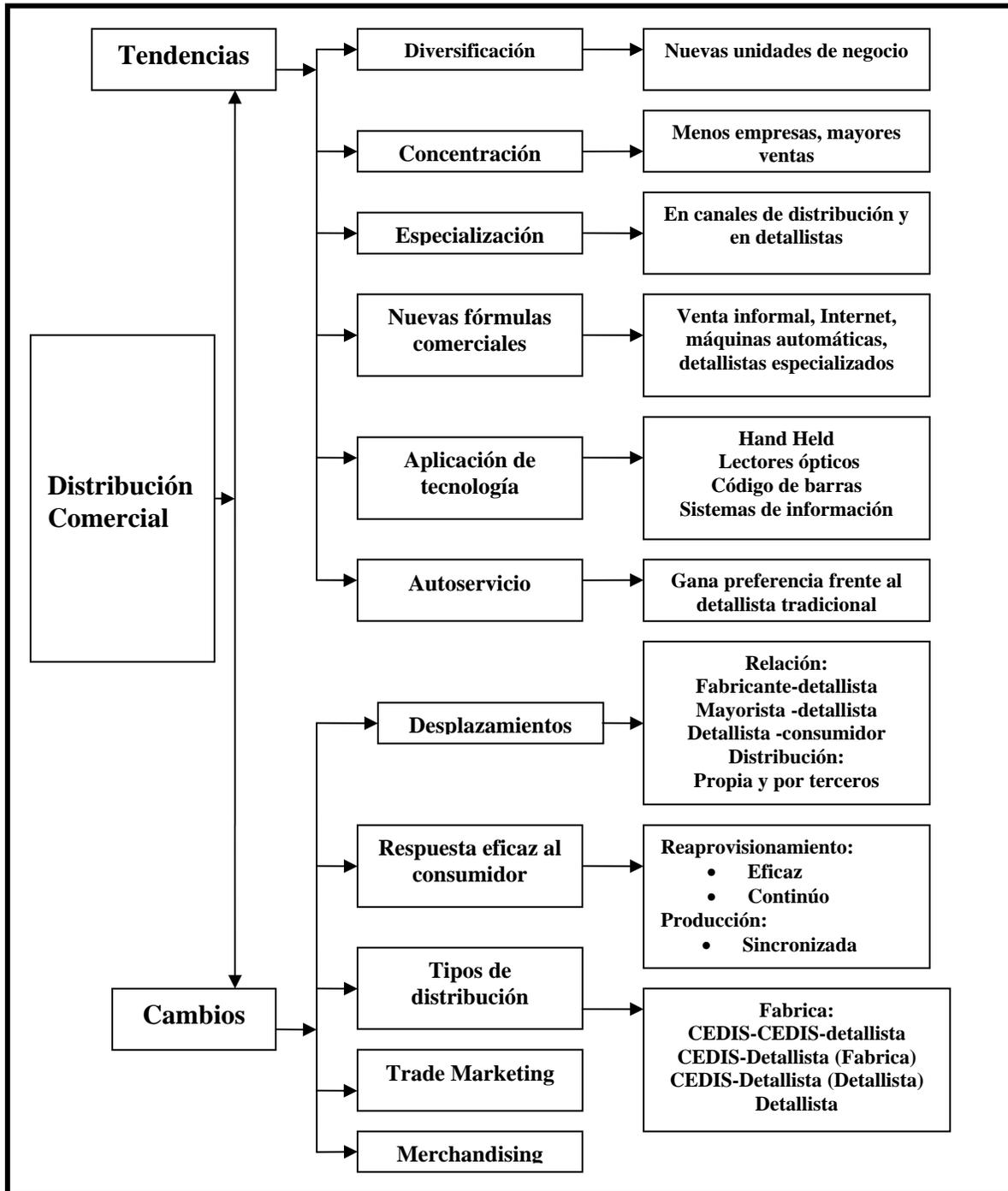
cuentan con la presencia de vendedores para su promoción. Todos ellos se encuentran en competencia delante del consumidor y deben auto venderse. Aunque la tendencia actual es contar con promotores en los autoservicios, la cantidad de puntos que logran atender es limitada.

Desde el punto de vista del fabricante, el Merchandising es considerado como todas las operaciones que tienen por objeto promocionar un producto. Esta concepción se ha desarrollado mucho en los Estados Unidos. En un sentido amplio, el Merchandising comienza con el diseño del producto y termina con todas las acciones encaminadas a la presentación del producto en el lugar de venta. El concepto toma un sentido mucho más importante para el detallista. Para éste comprende todas las técnicas cuyo objetivo es rentabilizar lo máximo posible cada metro cuadrado de la superficie de venta (implantación en el establecimiento, la disposición de los productos, su lugar en la sección...).

La lucha por los espacios en los autoservicios entre los productores se comprende fácilmente por el interés de muchos fabricantes por situar sus productos en las mejores estanterías, intentando evitar que sea el detallista el que los sitúe según sus criterios de rentabilidad o, como se hace algunas veces, al azar. La implantación y la situación de sus productos en el punto de venta determinan en gran medida el éxito o fracaso de los mismos. También hay que tener muy en cuenta que la distribución de un porcentaje cada día más elevado de productos de gran consumo, pasa hoy por establecimientos en régimen de autoservicio.

Las técnicas de Merchandising permiten al detallista seguir siendo el patrón de su negocio, guiándose en la búsqueda de mejorar los resultados. Ello le permite salir de una función pasiva en donde se contentaba con seguir las indicaciones de sus clientes. El Merchandising puede ser una de las vías que permita pasar de un desarrollo de tipo extensivo a un crecimiento de tipo intensivo, que puede llegar a ser la vía real para mejorar la productividad y el trabajo.

CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL⁹



Fuente: Elaboración propia

⁹ Los cambios y tendencias en la distribución comercial es un modelo propio elaborado para ubicar todos los elementos y factores que intervienen en el proceso de la distribución comercial.

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL COMERCIO DETALLISTA EN MÉXICO

3.1 EL COMERCIO DETALLISTA EN MÉXICO

La reciente etapa de cambios estructurales en la economía mexicana propiciados por el nuevo patrón de acumulación orientado hacia la liberalización de los mercados, ha manifestado también transformaciones en la actividad comercial al detalle, fundamentalmente en los grandes establecimientos comerciales (como los supermercados), en las tiendas departamentales y las especializadas, los cuales integran el grupo de detallistas modernos.¹ Lo contrario se registra en el grupo tradicional que, como su nombre lo indica, permanece con las mismas características que lo han definido desde décadas anteriores.

Por ello, es importante conocer los cambios estructurales registrados, sobre todo con los detallistas modernos, los cuales se empezaron a reflejar desde la década de los años 90 (y que se expresan en una nueva composición de origen de los capitales) antes estaba representada por inversionistas nacionales y regionales y, posteriormente, aparecieron nuevos negocios comerciales de procedencia extranjera, sobre todo de Estados Unidos y Francia, así como la asociación entre estos grandes capitalistas comerciales foráneos con sus homólogos mexicanos.

Por último, éstos, a su vez trajeron una nueva forma de hacer competencia, la cual rompió con los perfiles tradicionales de venta establecidos años atrás.

¹ La división por grupos se obtuvo de acuerdo a personal ocupado en los establecimientos: el detallista moderno, está constituido por comercios grandes (50 o más trabajadores) y medianos (entre 21 y 49); y el tradicional, integrado por micros y pequeños (ocupan entre 1 y 20 personas). Nacional Financiera. *La economía mexicana en cifras*. Distrito Federal, México, Nacional Financiera, 1992, pp. 125-136.

3.2 PARTICULARIDADES DE LOS GRUPOS DETALLISTAS

La actividad comercial detallista a nivel nacional manifestó, en las décadas de los años 80 y 90, una estructura integrada por dos grandes grupos: el moderno y el tradicional. Además de lo ya mencionado, la particularidad que define al primero es el uso de tecnología aplicada en la organización y administración de la empresa, la infraestructura, la mercadotecnia, el control en el acopio y la distribución de bienes directamente por la empresa detallista, además de su grado de autoservicio. En función de ello, su eficacia radica en sus bajos costos de operación debido, precisamente, al eficiente uso de los recursos tecnológicos y humanos.

Las características esenciales de los comercios detallistas tradicionales son el poco o casi nulo uso de tecnología en todos los ámbitos y la ausencia total del autoservicio, es decir, en este tipo de establecimientos, el servicio al cliente es proporcionado en la mayoría de los casos por su propietario o por algún trabajador. Sin embargo, es importante destacar que las unidades de punto de venta tradicionales han permanecido en el universo del comercio detallista como las de mayor aportación en el número de establecimientos y en la captación de personal ocupado en las últimas dos décadas. Incluso, se puede afirmar que este grupo concentró poco más de 80% de los trabajadores comerciales, en lo que ha representado entre 95 y 99% de las tiendas minoristas del país, de 1980 a 1999.²

El crecimiento constante en el número de puntos de venta tradicionales de tipo detallista obedece, en gran medida, al poco capital que se requiere para su inversión (ya que la mayoría de las veces, se ubican en la casa-habitación de sus propietarios), además de la alta generación de autoempleos que ello implica. Esta característica los conduce, también, a una posición muy endeble en el mercado, lo cual se refleja en una constante entrada y salida de recursos del mismo. Una ventaja más para la instalación de un negocio de venta al detalle (“Changarro”) es

² INEGI. *VIII Censo Comercial*, 1981. México, INEGI, 1989.//INEGI. *XII Censo Comercial*, 1999. México, INEGI, 2000.

el exiguo conocimiento de la actividad empresarial; no es necesario conocer el comportamiento del mercado en gran escala ni contabilidad u otros servicios; sólo se necesita tener los grados mínimos de escolaridad, pues en este tipo de negocios suele ofrecerse exclusivamente bienes de consumo básico, que el mismo propietario demanda y consume de forma directa.

Las clases de actividad comercial más representativas de este grupo son los abarrotes (que operan en un área de ventas de 20 a 50 m²) y las misceláneas (que funcionan en una superficie todavía menor, de 10 a 20 m²).³ Las micro y pequeñas tiendas especializadas son comercios que han visto afectados por el desarrollo de las grandes cadenas, al establecer departamentos dedicados a la venta de productos similares a los que ofrecen las primeras. El consumidor, ante la garantía de encontrar en un mismo lugar todos o casi todos los bienes y servicios necesarios como ropa, alimentos, electrodomésticos, zapatos, farmacia, regalos, fotografía, bancos, tortillería, panadería, juguetería, etc., acude, por lo general, a un gran establecimiento para adquirirlos ya que, además de encontrar gran variedad de bienes y servicios en una sola unidad, le ofrece facilidades de pago para la adquisición de los artículos, por ejemplo, ofertas diarias, ventas a crédito o a plazos prolongados, apartados con pequeños montos e, inclusive, la entrega de los productos al domicilio particular del cliente, sin costo alguno.

³ *Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD). Directorio 2000. Séptima edición. Distrito Federal, México, ANTAD, 2001, pp. 5-8.*

3.3 EL IMPACTO DE LA MODERNIZACIÓN Y EL COMERCIO TRADICIONAL

La década de los años 90 fue de singular importancia para el comercio detallista. En México, dos fenómenos vinieron a cambiar la forma de realizar las ventas en el comercio detallista: la proliferación de las cadenas de tiendas en los formatos de megamercados, hipermercados, supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, clubes de membresía y centros comerciales⁴ en gran parte del territorio mexicano y la expansión de las tiendas de autoservicio y departamentales a través de las alianzas comerciales. Las uniones se registraron, principalmente, entre las grandes empresas mexicanas y sus similares extranjeras. De los estados que participaron de esta dinámica comercial destacan Chihuahua, Jalisco, México, Nuevo León y Sonora. Algunos ejemplos de estas asociaciones son Comercial Mexicana y Price Club (hoy Costco) en 1991, Cifra y Wal Mart (1991-1997), Gigante y Fleming (1992), Carrefour y Gigante (1994-1997), Kmart y Liverpool (1994-1998), Auchan y Comercial Mexicana (1995-1996).

El reacomodo que se ha registrado al interior del grupo detallista moderno derivado de las alianzas obedece en gran parte a la competencia impuesta del exterior al permitir la entrada masiva de productos y capitales extranjeros a partir de la apertura comercial. A su vez, los inversionistas comerciales foráneos han utilizado la asociación con sus homólogos mexicanos como una estrategia para introducirse al mercado interno, que mantiene cautivo el comercio nacional, el cual, a través de la unión, forma parte de la nueva empresa que es resultado del enlace entre los integrantes del pacto comercial.

4 "Estas construcciones aparecen en el panorama nacional desde la década de los años 70. Entre los primeros centros comerciales se encuentran: Plaza del Sol, en Guadalajara, Plaza Universidad y Plaza Satélite, en la CD. de México. Éstas son definidas por los urbanistas, constructores y comerciantes como 'la concentración de comerciantes detallistas que ofrecen al consumidor la posibilidad de establecer comparaciones y adoptar decisiones, tanto en productos como en calidades y precios', los centros comerciales agrupan a diversos establecimientos que se complementan y actúan en comunidad, además de operar en una superficie que ofrece a la clientela un estacionamiento capaz de albergar a los visitantes que acuden a él diariamente". "Viaje al centro de los centros comerciales", en: *Expansión*. Núm. 57. Distrito Federal, México, 1991, pp. 31-33.

Los bienes extranjeros provienen en mayor medida de Asia y son ofrecidos al consumidor mexicano con muy poca calidad y a precios muy bajos en comparación con sus similares del país; la calidad no es un factor relevante, por lo que su penetración se debe, esencialmente, a su costo.

Entre algunas de las ventajas que obtienen los inversionistas comerciales externos de las asociaciones están que México les ofrece un potencial de demanda compuesto por más de 100 millones de habitantes; ante ello han visualizado un mercado nuevo con grandes probabilidades de crecimiento continuo, como los mismos empresarios reconocen ya que el rendimiento en América Latina es enormemente superior al que se puede lograr con Estados Unidos o Europa⁵, asimismo, la carencia de restricciones (como las que se aplican en Europa y Estados Unidos) al crecimiento de las grandes tiendas departamentales y de autoservicio por frenar el desarrollo del micro y pequeño negocio comercial.⁶ Las alianzas comerciales han acentuado las diferencias entre los grupos de detallistas moderno y tradicional. El proceso de innovación que ha implicado este fenómeno sólo ha sido posible para las grandes compañías, las cuales conservan y adoptan todas las ventajas que ofrece la modernización. El micro y pequeño comerciante, ubicado en las actividades de abarrotes y misceláneas, continúa subsistiendo con productos que pertenecen prácticamente al consumo básico y con destino a la población de escasos recursos.

Es importante destacar que Estados Unidos y Francia son las naciones de donde proceden las innovaciones comerciales que se han extendido por todo el mundo. En México ha sido muy importante la influencia en el área departamental por parte

⁵ De Icaza, Valdemar. *Retorno Al Edén*, en: *Expansión*. Núm. 739. Distrito Federal, México, 1998, pp. 72-83.

⁶ Las fusiones en el país entre capitales nacionales y extranjeros registraron un valor de 82 432 millones de pesos (poco más de 10 mil millones de dólares), según la Comisión Federal de Competencia Económica. El monto financiero de las alianzas en México representó, en 1995, 4.6% del producto interno bruto. Para el año siguiente superó 5%. Las empresas medianas y pequeñas, por sus características propias, no han formado parte de este proceso de alianzas; las grandes compañías han sido dueñas de la situación, pues en 1995 se registraron en el país más de 120 adquisiciones y fusiones; en 1996, las uniones se incrementaron a 166. Pérez Moreno, Lucía. *Matrimonios Por Conveniencia*, en: *Expansión*. Núm. 718. Distrito Federal, México, 1997, pp. 80-88.

de Francia (pues tiene el mérito de ser el país donde surgieron los almacenes y las tiendas departamentales, así como el formato de los hipermercados) y en las tiendas de autoservicio por parte de Estados Unidos (se le atribuye desde la década de los años 30 del siglo pasado, la creación de los supermercados, que revolucionaron toda la actividad comercial hasta entonces practicada).

3.4 DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LOS GRANDES DETALLISTAS MODERNOS

La dispersión por distintos puntos geográficos en el país de las empresas comerciales multinacionales y de las cadenas nacionales se aprecia de forma significativa en el 2000, con la ubicación de sucursales de compañías como Wal Mart, JC Penney, Costco y Carrefour. Lo mismo se advierte en las grandes tiendas como Soriana Hipermart, Singer, Gigante, Coppel, Oxxo, Suburbia, Casa Ley y Almacenes García, entre otros grandes establecimientos. Esta fase en la evolución del comercio al detalle no es del todo nueva, significa que en cada una se ha observado el mismo mecanismo de evolución: aparecen nuevos métodos de la mercadotecnia, acompañados de tecnología innovadora que han permitido la disminución de costos de operación y el incremento en las ventas al menudeo de los bienes, a un número mayor de clientes. Estas condiciones han hecho posible, a su vez, la expansión de las tiendas por los estados con tendencia al crecimiento económico y demográfico. Entre las grandes unidades comerciales que se extendieron por algunas entidades del país se encuentra la cadena de tiendas Aurrerá. Dicha empresa contaba en el 2000 con 143 establecimientos comerciales en un área de 652 691 m². El piso de venta de las tiendas Aurrerá estaba dividido entre los estados de Puebla, que participaba con 10.4%; México, 25%; Jalisco, 8% y el Distrito Federal que concentraba 38.8% del total. Gigante, con su gran diversidad de tiendas, también formaba parte de este bloque. El grupo creció de forma vertiginosa en las dos últimas décadas del siglo XX: de 1980 a 1990 inauguró sucursales en las ciudades de Querétaro, Celaya, Acapulco, Puebla, Salamanca, Morelia, México, Monterrey, Saltillo y Torreón; en 1991 adquirió 30

establecimientos comerciales de la cadena Blanco en el Distrito Federal y 13 más en otras regiones; se asoció con Tandy Corporation de Estados Unidos. Para la venta de productos electrónicos de audio y video, así como calculadoras y teléfonos; una alianza más la realizó con la empresa Office Depot, al buscar un concepto de tiendas especializadas en artículos de papelería, computadoras y muebles de oficina.

La unión que sostuvo con la francesa Carrefour sólo duró cuatro años; el motivo de la separación fue, sobre todo, la falta de liquidez de Gigante, pero sus aspiraciones de seguir creciendo no se limitaron a los estados mexicanos, ya que traspasó las fronteras nacionales y se trasladó al estado de California, en Estados Unidos de América, donde inauguró la primera de sus cuatro tiendas de autoservicio que se localizan en la unión americana. Sus expectativas eran obtener 20 millones de dólares al año en ese mercado.⁷ En México, en el 2000, la empresa contaba con 189 establecimientos y 805 603 m² de superficie. El mayor número de tiendas se localizaba en Jalisco (32), el Distrito Federal (26) y Estado de México (23).

Por su parte, Wal Mart contabilizó en México, durante el 2000, 26 establecimientos comerciales con un área de ventas de 316 756 m². Su mayor inversión se situaba en el Distrito Federal con seis tiendas. Esta firma también se ha expandido hacia los estados con mayor crecimiento económico y demográfico, al igual que Gigante (a raíz de la fusión total con Cifra ahora es el detallista mas grande de México por volumen de venta y superficie de en México). Dentro del grupo de detallistas moderno pero con una dinámica de crecimiento diferente, se encuentran las cadenas de tiendas Oxxo y Singer (que no pudo sostenerse y desapareció). Su lógica de crecimiento ha sido la reproducción de sus establecimientos por todo el país, pero con áreas de ventas mucho menores. Así, en el 2000, Oxxo registró al interior de las fronteras mexicanas 1 071 unidades en un área de apenas 124 166

⁷ Los datos del Grupo Gigante se obtuvieron de Gracia, Theres. *Gigante. De uno en uno un gran gigante*, en: *Mundo Ejecutivo*. Edición especial, mayo. Distrito Federal, México, 1999, pp. 176-178.

m²; en el 2001 reportó 1 487 tiendas en 166 598 m² es decir, se expandió en 416 unidades y una superficie de 42 432 m², proporcionando en promedio una dimensión que es el doble del comercio micro, pero muy por debajo del gran comercio. En cambio, Singer para el 2000 poseía 166 establecimientos en una superficie de 40 439 m² y para el siguiente año registró 181 unidades en un área de venta de 46 191 m².

Como se puede percibir, el mecanismo es crecer y multiplicarse bajo diferentes extensiones, pero con el firme propósito de llegar al mayor número de consumidores con diversidad, calidad y funcionalidad en los productos. El escenario en el cual operan actualmente estas empresas refleja la globalización de los mercados, específicamente la intervención del mercado mexicano, al participar como receptor directo de compañías comerciales de dimensiones mundiales. Dentro de este proceso de traspaso de fronteras geográficas, las entidades más solicitadas por dichos inversionistas son el Distrito Federal (con 372 unidades comerciales detallistas modernas), Nuevo León (213), Jalisco (209), Baja California (188) y el Estado de México (183).⁸

3.5 CRECIMIENTO POR GRUPO Y CLASE DE ACTIVIDAD EN LA DÉCADA DE LOS AÑOS 80

Las condiciones de operatividad del comercio al por menor en 1980 por grupo fueron las siguientes: el detallista tradicional representó 99.6% de establecimientos, el personal empleado fue de aproximadamente 82% y el capital invertido en relación con el total del detallista fue de 63%, lo cual permite apreciar que el número de comercios tradicionales, en conjunto, son muy representativos para la actividad comercial en general al contribuir, en proporciones mayores al grupo detallista moderno, en algunas variables macroeconómicas como ingresos por ventas y valor agregado. A las unidades detallistas modernas correspondió 44% de ingresos generados por el comercio al por menor. A cada uno de los

⁸ ANTAD. *Directorio 2001*. Distrito Federal, México, 2002, pp. 24-26

establecimientos de este grupo, en promedio, le pertenecieron \$115 939. Pesos anuales; en las compras de mercancías, participaron con 44.4%; en cuanto al valor agregado registraron sólo 29% del comercio al por menor; la reproducción de valor agregado promedio por establecimiento del grupo moderno fue de \$22 185. Pesos anuales. El crecimiento sostenido del comercio al por menor, en número de establecimientos y personal ocupado, estuvo esencialmente en función del micro y pequeño empresario.⁹

Dentro del grupo de comercios detallistas tradicionales, en 1980 se localizaron los de abarrotes, misceláneas y ultramarinos con el mayor número de establecimientos y personal ocupado. Estas clases de actividades también fueron representativas dentro del total del comercio al por menor (cuadro 3.1). Este subgrupo de micros y pequeños negocios contribuyó con 39% de los establecimientos comerciales y 28% del empleo generado por el comercio minorista; los ingresos obtenidos por las ventas de mercancías fueron de 7% y sus compras de 8% del total del comercio al menudeo. Los montos en inversión fija cuantificaron 4%, que significó \$765 174. Pesos anuales. El valor agregado representó 13%. Su margen de comercialización fue de 0.37 centavos y la productividad por trabajador, 154 pesos por año.

Con estos datos se observa cómo el sector tradicional exteriorizó, en su giro comercial más numeroso, la tendencia de crecimiento constante en establecimientos, personal ocupado y una significativa participación en los ingresos por ventas, valor agregado y mercancías compradas. Con ello se percibe a éste como parte fundamental de la unidad comercial que conforman los dos grupos. En contraste, del grupo detallista moderno sobresalen las tiendas de autoservicio, supermercados, grandes almacenes y tiendas de departamentos, que representan alrededor de 1% de los establecimientos del comercio al por menor. Los empleos creados fueron de 11%, menos de la mitad de lo que

⁹ INEGI. VII Censo..., op. cit.

generaron los abarrotes y misceláneas, los cuales constituyen sólo una parte del comercio tradicional.

Debemos tener presente que la modernidad implica adquirir, de manera constante, la tecnología de vanguardia (incluye herramientas para la creación de necesidades del producto ante el consumidor, como la publicidad y los servicios profesionales especializados que imperan en cada momento específico), es decir, se manifiesta la actualización continua en la operatividad de la gran empresa comercial y el rezago en los mercados tradicionales, sobre todo las actividades mencionadas.

En el ámbito nacional, la ubicación de los comercios de ambos grupos en 1980 se centró en el Distrito Federal, que ocupó el primer lugar con 21.2% de establecimientos al por menor y 24% de la generación de empleos, fue seguido del estado de México (9.5%) y en tercera posición se colocó Jalisco (35 400 negocios que representaron 6.5%).

Cuadro 3.1¹⁰

Características del comercio al por menor en México, 1980 (porcentajes)						
	Establecimientos comerciales	Personal ocupado	Venta de mercancías	Capital invertido	Valor agregado	Mercancías compradas
Total de la actividad comercial	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Comercio al por mayor	5.0	20.0	45.0	54.0	57.0	54.0
Comercio al por menor	95.0	80.0	55.0	46.0	43.0	46.0
Abarrotes, ultramarinos y misceláneas	39.0	28.0	7.0	4.0	13.0	8.0
Autoservicio	0.6	6.0	16.0	17.0	19.0	20.0
Grandes almacenes y tiendas de departamentos	0.3	4.7	8.0	13.0	14.0	9.0

Fuente: INEGI

¹⁰ Nota: Las tres actividades comerciales no comprenden 100% del comercio minorista, son sólo las más representativas para el grupo detallista moderno y el tradicional, según sea el caso. Fuente: INEGI. *VIII Censo Comercial*, 1981. México, INEGI, 1989.

Además, con los estados de Veracruz, Puebla, Guanajuato, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca y Tamaulipas formaron el grupo con mayor crecimiento en el número de unidades comerciales reuniendo casi 70% de comercios al por menor en el país. Las mismas localidades concentraron la mayor densidad demográfica del territorio mexicano, representando 52%. El Distrito Federal registró una tasa de crecimiento demográfico anual de 2.4% de 1970 a 1980 y en el estado de México fue de 6.5%; por lo tanto, se puede decir que el factor demográfico en ascenso eleva la demanda de bienes de consumo para los dos grupos comerciales, lo que resulta uno de los factores determinantes para la instalación, ubicación y funcionalidad de las empresas comerciales.

3.6 CRECIMIENTO POR GRUPO Y CLASE DE ACTIVIDAD EN LA DÉCADA DE LOS AÑOS 90

En esta etapa, el impulso a la economía neoliberal exhibió sus efectos. El comercio al por menor también se vio inmerso en las secuelas del nuevo modelo de acumulación en México; el grupo detallista moderno cuantificó cambios sustanciales, favorecidos por la competencia impuesta por las cadenas internacionales que operaron directamente en el país.

La competencia consistió en vender una mayor variedad de productos, con calidad y a un precio menor que los comercios locales, además de propiciar las facilidades de adquisición del producto a crédito y con amplio margen de tiempo para solventar la deuda. La estructura comercial que se había mantenido en mayor medida con capitales mexicanos se encontró dividida entre los empresarios comerciales nacionales y extranjeros con el propósito de obtener los mercados cautivos de los primeros. Este proyecto se hizo viable con las alianzas realizadas entre ambos.

En este contexto comercial, la estructura de los grupos moderno y tradicional se conforma igual que en la década anterior, de acuerdo con los tamaños micro, pequeño, mediano y grande. En este último se expresan los cambios originados en el periodo, como fue la asociación entre empresarios comerciales nacionales y extranjeros. La directriz expresada por los dos grupos en esa década, presentó la misma pauta en la de los 90, es decir, el grupo detallista tradicional registró 99.4% del número de establecimientos que conformaron el comercio al detalle, desde 1993 hasta 1998, y emplearon 84% de la población ocupada; los medianos y grandes ocuparon el resto. La inversión en capital fijo y valor agregado correspondió a 51% del comercio al detalle en los medianos y grandes. La aportación superior en valor agregado fue para los grandes con 47%. La contribución más pequeña fue de los micros con 23%; entre éstos y los pequeños tuvieron 49% de la inversión de la actividad al detalle.

Lo anterior permite deducir la importancia que ha representado para el comercio al por menor durante las décadas de los años 80 y 90, la existencia del comercio al detalle tradicional.¹¹ Los establecimientos más representativos de este grupo por su número de unidades y personal ocupado fueron los abarrotes, ultramarinos y misceláneas, igual que en la década anterior (cuadro 3.2). Su contribución en el comercio al por menor fue de 33% en el número de unidades y de 23% en el personal ocupado.

En promedio, cada comercio tradicional empleó a 1.7 trabajadores en 1998. En cambio, el grupo moderno actuó con 30 591 grandes negocios en los cuales se emplearon alrededor de 509 090 personas; esto es, 2.2% en unidades comerciales y 17% en ocupaciones. En promedio, se emplearon 17 personas por cada gran establecimiento. Respecto al monto en compras de bienes fijos, los supermercados invirtieron 25% del total del comercio al por menor, las tiendas

¹¹ INEGI. XII Censo..., op. cit.

departamentales y los almacenes, 13%, igual que los establecimientos especializados.

En conjunto, representaron poco más de la mitad de la inversión comercial al por menor. En la actividad de comercios no alimenticios especializados, la mayor cantidad pertenece al comercio detallista tradicional, donde se ubica 91.5% de las unidades. En 1998, los ingresos por las ventas de las mercancías favorecieron más a los supermercados y tiendas de autoservicio con 20% del total.

Dentro del grupo detallista moderno, esta actividad es la que obtuvo mayores ingresos por la realización de sus productos: las tiendas de departamentos y los almacenes contribuyeron con 3%; los abarrotes y ultramarinos colaboraron con 7%; así como los supermercados y autoservicios generaron el 23 por ciento.

No obstante, el crecimiento de los establecimientos del grupo detallista moderno, según un estudio de Food Marketing Institute, aplicado en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Chihuahua, Veracruz, Mérida y Culiacán, obtuvo como resultados que la tendencia del consumidor mexicano de dirigirse a un supermercado o tienda de autoservicio para la adquisición de sus bienes de consumo personal ha disminuido entre 1993 y 1998 de 75% a 57%.¹² Además, resaltó que los productos más solicitados por los consumidores en estos establecimientos fueron artículos congelados, así como para el cuidado de la salud y de belleza, detergentes y de limpieza para el hogar, los cuales compran seis de cada 10 consumidores mexicanos.

¹² Food Marketing Institute-The Coca Cola Company-ANTAD. Trends in México. Washington, EE.UU. Food Marketing Institute, 1998, pp. 9 y 10.

Cuadro 3.2¹³

Participación del comercio al por menor en México, 1998 (porcentajes)						
	Establecimientos	Personal ocupado	Venta de mercancías (ingresos)	Compra de mercancías (costos)	Inversión fija	Valor agregado
Total de la actividad comercial	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Comercio al por mayor	8.0	23.0	50.0	50.0	49.0	50.0
Comercio al por menor	92.0	77.0	50.0	50.0	51.0	50.0
Abarrotes, ultramarinos y misceláneas	33.0	23.0	7.0	6.0	3.4	10.0
Comercio no alimenticio en						
establecimientos especializados	38.2	34.2	-	-	20.0	33.0
Supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes	1.8	9.5	20.0	20.0	25.0	17.0
Tiendas de departamentos y almacenes	0.2	2.3	3.0	3.0	13.0	4.0
Comercio no alimenticio en						
establecimientos especializados	0.2	5.3	-	-	13.0	8.0

Fuente. INEGI

Las tiendas de abarrotes también vieron reducidas sus demandas por los clientes para el mismo lapso, pues se comprimieron de 11 a 9%.¹⁴ Esta situación se aprecia más al observar las visitas que realizan las personas a los distintos mercados por semana: en 1993, los consumidores acudieron 13 veces en una semana a la tienda de abarrotes, mientras que al supermercado fueron 6.6 veces; cinco años después se comprimieron ambas: 5.6 al supermercado y 11.4 al changarro de la esquina.¹⁵

En general, se puede decir que en la década de los años 90 el grupo moderno proyectó una tendencia de crecimiento en casi todos sus formatos: los supermercados registraron, en promedio, una tasa de crecimiento anual de 8.8%;

¹³ INEGI. *XII Censo Comercial, 1999*. México, INEGI, 2000

¹⁴ Food Marketing Institute-The Coca Cola Company-ANTAD. *Trends in México*. Washington, EE.UU., Food Marketing Institute, 1998, pp. 9 y 10.

¹⁵ Ídem.

los años de mayor dinamismo fueron 1990 (con una tasa de 9%), 1991 (21%) y 1992 (14%).

Lo anterior se justifica, en buena medida, por el alto índice de bienes de consumo con alto perfil rotativo. Incluso en 1995, año de crisis en México, los supermercados crecieron 5%, mientras que las departamentales no se extendieron, pues registraron una tasa de crecimiento promedio anual (de 1990 al 2000) de 8.2%; sus mejores años fueron 1993 (con una tasa de 12%) y 1999 (17%). Los hipermercados presentaron tasas de crecimiento anuales promedio de 8.6%; sus años más prósperos: 1992 (20% de crecimiento) y 1998 (18%). Las mejores condiciones de crecimiento en el mismo la encontraron los megamercados¹⁶, al registrar un promedio anual de 34.7%; su mayor ascenso fue en 1994, con una tasa de 114% y 1995 (a pesar de la crisis)¹⁷ con 75%. Como se puede observar, a pesar de los vaivenes de la economía, la década de los años 90 ha sido de expansión para el gran comercio en general.

Aunado a los acuerdos comerciales, la economía mexicana registró tasas de crecimiento positivas en casi toda la década (exceptuando 1994 y 1995 cuando la participación del comercio en la economía cayó de 16.5 a 14.8%, recuperándose en 1996 y manteniendo la disposición de ascenso hasta 1999). Ello muestra, una vez más, cómo el comercio al detalle se reactiva o retrocede en la misma tendencia que la economía. Por ello, se considera que el mercado interno es un buen termómetro para medir la reactivación o desaceleración de la economía local.

El grupo detallista tradicional en la misma década sobresalió por el número de establecimientos y personal ocupado. En él se distinguieron los negocios especializados en el comercio no alimenticio y los abarrotes, misceláneas y

¹⁶ Establecimientos comerciales de mayores dimensiones, medidos por la superficie destinada a las ventas, la cual excede los 10 mil m²; en su mayoría han sido instalados mediante la asociación del capital extranjero con el nacional.

¹⁷ La relación de crecimiento de los formatos de tiendas en México contempló la apertura y cierre de establecimientos en todo el periodo de 1990 al 2000. *ANTAD. Op. cit.*, pp. 91-99.

ultramarinos que representaron 71% del comercio al por menor. En el grupo detallista moderno fueron más representativas las tiendas de autoservicio y almacenes en todas las variables. Se corrobora que la tendencia en este grupo fue el mayor crecimiento de los establecimientos dedicados sobre todo a la venta de productos alimenticios.

En las dos décadas analizadas del comercio minorista y sus dos grupos estructurales se observó la misma tendencia de crecimiento. El detallista tradicional elevó su número de unidades y personal ocupado; mientras que en el gran comercio se observara un crecimiento constante en las mismas clases de actividades. El desarrollo en el grupo detallista moderno se registró en las mismas proporciones, en contraposición a los cambios que se reconocieron, como el aumento en la inversión de grandes capitalistas comerciales extranjeros en tecnología e infraestructura, lo que implicó la modernización comercial al detalle. Dichas modificaciones no cambiaron la tendencia de crecimiento del comercio detallista, porque se concentró el mayor número de unidades y de personal ocupado en el comercio detallista tradicional, así como en variables macroeconómicas como ingresos por ventas y valor agregado. De ahí la importancia que representa este grupo para la dinámica del comercio en general.

La globalización ha provocado un sinnúmero de cambios en casi todos los países. En el ámbito económico, por ejemplo, México ha manifestado importantes transformaciones en el comercio detallista, donde los grandes corporativos multinacionales tienen un importante papel.

El comercio en general (hoteles, restaurantes y tiendas detallistas y autoservicios), represento en 2004 el 7% por ciento del PIB¹⁸, De ahí que podamos identificar la importancia de esta rama económica.

¹⁸ INEGI, de acuerdo con el censo económico 2004.

Las tiendas detallistas registraron un incremento del 237% entre 1994 y 2004 a nivel nacional:

- Tiendas detallistas a nivel nacional en 1999: 1,331,857 Uds. económicas
- Tiendas detallistas a nivel nacional en 2004: 3,160,410 Uds. económicas

Por su parte, las tiendas de autoservicio registraron una disminución del 1.04% entre 1994 y 2004 a nivel nacional

- Tiendas de autoservicio detallista en 1999: 65,296 U. E.
- Tiendas de autoservicio detallistas en 2004: 62,403 U. E.

CAPITULO 4: TRABAJO DE CAMPO (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN)

4.1 HIPÓTESIS

Los resultados obtenidos fueron en función de demostrar la hipótesis planteada que incluye tres premisas generales:

1. La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, es una ventaja competitiva para empresas que producen alimentos de consumo masivo, al tener una diferenciación respecto de los competidores que no atacan el canal tradicional.
2. La distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, garantiza la disponibilidad de los productos en un mayor número de puntos de venta logrando que estén al alcance del consumidor final de una manera eficaz, eficiente, en la cantidad y momento adecuados.
3. El adoptar nuevas tecnologías en la distribución comercial es un factor clave para lograr la permanencia y facilitar las actividades de comercialización, ya que garantizan una gestión y control eficiente.

4.2 METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente trabajo de campo, se propuso un tipo de investigación descriptiva.

Para alcanzar los objetivos y demostrar la hipótesis que se plantea, el trabajo de campo de la presente investigación consistió en:

1. Una investigación de tipo descriptiva ya que se consideraron los hallazgos para mostrar a la distribución comercial como ventaja competitiva.
2. En este estudio se consideró como variable independiente a la distribución comercial y como variable dependiente a la ventaja competitiva.
3. El universo comprendió todos los puntos de venta al detalle que existen en el Distrito federal y área metropolitana y todo el personal de ventas que labora en centros de distribución de empresas que producen y distribuyen alimentos de consumo masivo. Esto hace que se clasifique como universo infinito al tener más de 100,000 puntos de venta y más de 100.000 personas ocupadas en la industria alimenticia¹. Por lo tanto la muestra fue calculada de la siguiente forma:

$$M = \frac{2^2 (.5*.5)}{(0.05)} = 400$$

¹ Mendenhall W. *Estadística Para Administradores*; Muestra por universo finito e infinito Ed. Grupo Iberoamericana, México 1996.

4. El instrumento para recabar la información fueron cuestionarios aplicados a personas que laboran en centros de distribución de empresas de alimentos de consumo masivo y personas encargadas o dueños de misceláneas, tiendas de abarrotes y ultramarinos:
 - 4.1 Gerentes, jefes y supervisores de ventas de centros de distribución de empresas que comercializan alimentos de consumo masivo.
 - 4.2 Personal operativo de ventas que hayan participado en un cambio tecnológico dentro de su empresa dedicada a producir alimentos de consumo masivo.
 - 4.3 Dueños y encargado de puntos de venta al detalle (Canal Tradicional) dentro del D. F. y área metropolitana.
5. La información fue tabulada a través de la presentación de los resultados en cuadros de datos y gráficamente con los respectivos datos estadísticos. Se utilizó el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS (por sus siglas en inglés).
6. La información fue levantada en 45 días hábiles.
7. Se analizó la información y se formularon las conclusiones respectivas.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Cuestionario 1

Se realizó el piloteo del cuestionario a través de la aplicación a 15 personas quienes reportaron comprensión de los reactivos del instrumento. Se observó que las respuestas de los encuestados incluían todas las opciones. Es menester señalar que este cuestionario sólo tenía por objeto conocer datos particulares y no tenía la intención de ser un instrumento aplicable en diversos escenarios o personas; sólo se diseñó para este trabajo.

A continuación se muestran los resultados del primer instrumento para recabar información que incluyó la aplicación de 400 cuestionarios a igual número de sujetos, dueños o encargados de misceláneas, tiendas de abarrotes o ultramarinos y ubicados dentro del D. F. y área metropolitana. El cuestionario incluyó 13 preguntas y se obtuvo la información en 45 días. La información obtenida fue capturada en una base de datos y analizada mediante el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés).

CUESTIONARIO 1

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL, EN EL CANAL DE DETALLE TRADICIONAL, COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EMPRESAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO

CUESTIONARIO:

1.-EN GENERAL, ¿COMO CONSIDERA EL SERVICIO DE SUS PROVEEDORES?

1 EXCELENTE	2 BUENO	3 REGULAR	4 MALO	5 PÉSIMO
-------------	---------	-----------	--------	----------

2.-EN GENERAL, ¿CONSIDERA QUE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS REALIZAN BUEN SURTIDO DE PRODUCTO?

1 EXCELENTE	2 BUENO	3 REGULAR	4 MALO	5 PÉSIMO
-------------	---------	-----------	--------	----------

3.- ¿CÓMO CONSIDERA EL MARGEN DE UTILIDAD QUE LE DEJAN LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS?

1 EXCELENTE	2 BUENO	3 REGULAR	4 MALO	5 PÉSIMO
-------------	---------	-----------	--------	----------

4.- ¿CÓMO CONSIDERA AL NEGOCIO DE LA VENTA AL DETALLE?

1 EXCELENTE	2 BUENO	3 REGULAR	4 MALO	5 PÉSIMO
-------------	---------	-----------	--------	----------

5.-ENUMERE LOS PRODUCTOS QUE MAS LE PIDEN LOS CONSUMIDORES

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.- ENUMERE A LAS EMPRESAS QUE LE PROPORCIONAN UN MEJOR SERVICIO (VISITAS, PROMOCIONES, ETC..)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.- ¿QUÉ PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO SE LOS LLEVAN DIRECTAMENTE A SU NEGOCIO?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.- ESTOS PRODUCTOS NORMALMENTE LOS ADQUIERE EN:

1.- ABARROTERAS	2 CENTRAL DE ABASTO	3 CLUBES	4 AUTOSERVICIOS	5 OTROS
9.- SI EXISTIERA UNA EMPRESA QUE LE SURTIERA LOS PRODUCTOS MENCIONADOS, USTED:				
1 LOS COMPRARÍA	2 NO LOS COMPRARÍA	3 DEPENDE DEL PRECIO	4 DEPENDE DEL SERVICIO	5 NO SÉ
10.- ÚLTIMAMENTE, ¿QUÉ EMPRESAS HAN INICIADO LA DISTRIBUCIÓN AL DETALLE?				
1	2	3	4	5
11.- ¿CONSIDERA QUE LA TIENDAS DE AUTOSERVICIO HAN AFECTADO SUS VENTAS?				
1 MUCHO	2 POCO	3 CASI NADA	4 NADA	5 NO SÉ
12.- ¿CONSIDERA QUE LA COMPETENCIA DE OTROS NEGOCIOS SIMILARES HAN AFECTADO SUS VENTAS?				
1 MUCHO	2 POCO	3 CASI NADA	4 NADA	5 NO SÉ
13.- ¿CONSIDERA QUE HAY POSIBILIDADES DE AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA?				
1 MUCHO	2 POCO	3 CASI NADA	4 NADA	5 NO SÉ

DATOS ESTADÍSTICOS CUESTIONARIO 1

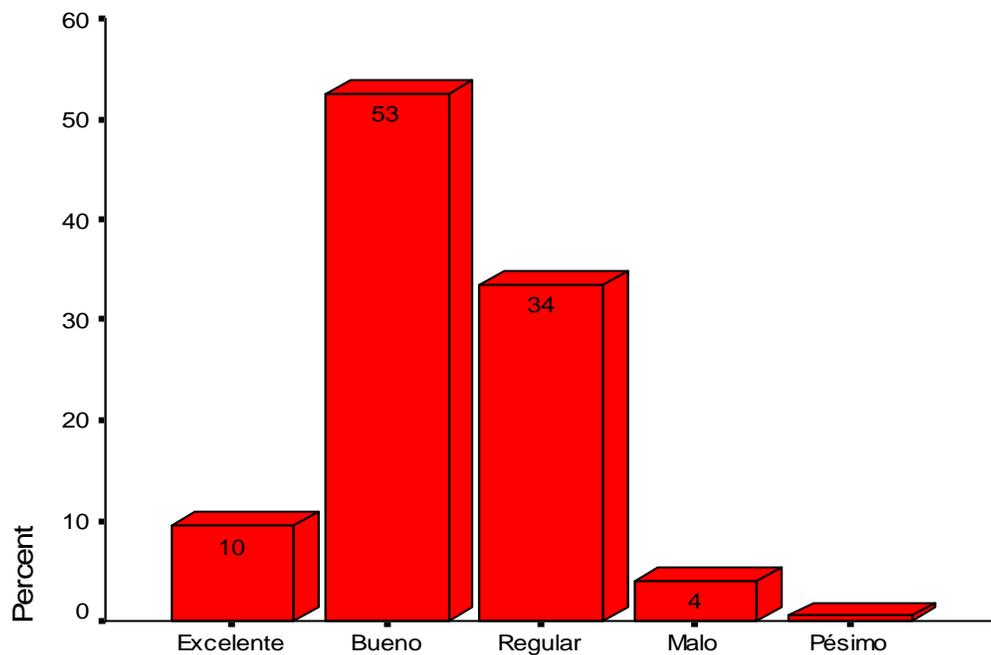
		¿Cómo considera el servicio de sus proveedores?	¿Cómo considera el surtido que realizan las empresas distribuidoras?	¿Cómo considera el margen de utilidad que dejan los productos alimenticios?	¿Cómo considera el negocio de la venta al detalle?	Enumere los productos que mas le piden los consumidores 1	Enumere los productos que mas le piden los consumidores 2	Enumere los productos que mas le piden los consumidores 3	Enumere los productos que mas le piden los consumidores 4	Enumere los productos que mas le piden los consumidores 5
N	Valid	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.34	2.38	2.68	2.33	2.83	5.32	5.78	6.32	7.96
Median		2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00	5.00	5.00	10.00
Mode		2	2	3	2	1	2	2	2	12
Std. Deviation		.72	.69	.80	.66	3.15	3.50	3.40	3.72	3.98
Variance		.52	.48	.64	.43	9.95	12.24	11.57	13.84	15.87
Range		4	3	4	3	10	11	11	11	11
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	5	4	11	12	12	12	12

		Estos productos normalmente los adquiere en:	Si existieran empresas que surtieran los productos mencionados, usted:	Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 1	Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 2	Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 3	Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 4	Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 5	¿Considera que las tiendas de autoservicio han afectado sus ventas?	¿Considera que la apertura de nuevos negocios ha afectado sus ventas?	¿Considera que puede ampliar la gama de productos que comercializa?
N	Valid	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.90	2.71	8.64	8.61	12.85	12.94	12.99	2.26	2.12	1.85
Median		2.00	3.00	12.00	12.00	13.00	13.00	13.00	2.00	2.00	2.00
Mode		2	3	12	13	13	13	13	1	2	1
Std. Deviation		1.00	.89	4.55	4.81	.88	.65	9.96E-02	1.17	1.00	1.02
Variance		.99	.79	20.74	23.11	.77	.42	9.92E-03	1.36	1.00	1.05
Range		5	5	12	12	9	9	1	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	4	4	12	1	1	1
Maximum		6	6	13	13	13	13	13	5	5	5

		Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 1	Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 2	Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 3	Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 4	Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 5	¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 1	¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 2	¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 3	¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 4	¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 5
N	Valid	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6.39	6.91	8.24	9.86	11.73	1.97	3.65	5.00	5.75	5.95
Median		6.00	6.00	7.00	10.50	15.00	1.00	4.00	6.00	6.00	6.00
Mode		6	6	14	15	15	1	5	6	6	6
Std. Deviation		3.23	3.82	4.78	4.88	4.64	1.30	1.89	1.57	.87	.36
Variance		10.41	14.57	22.86	23.86	21.54	1.69	3.59	2.45	.75	.13
Range		14	14	14	14	14	5	5	5	5	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Maximum		15	15	15	15	15	6	6	6	6	6

1.- ¿Cómo considera el servicio de sus proveedores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	38	9.5	9.5	9.5
	Bueno	210	52.5	52.5	62.0
	Regular	134	33.5	33.5	95.5
	Malo	16	4.0	4.0	99.5
	Pésimo	2	.5	.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



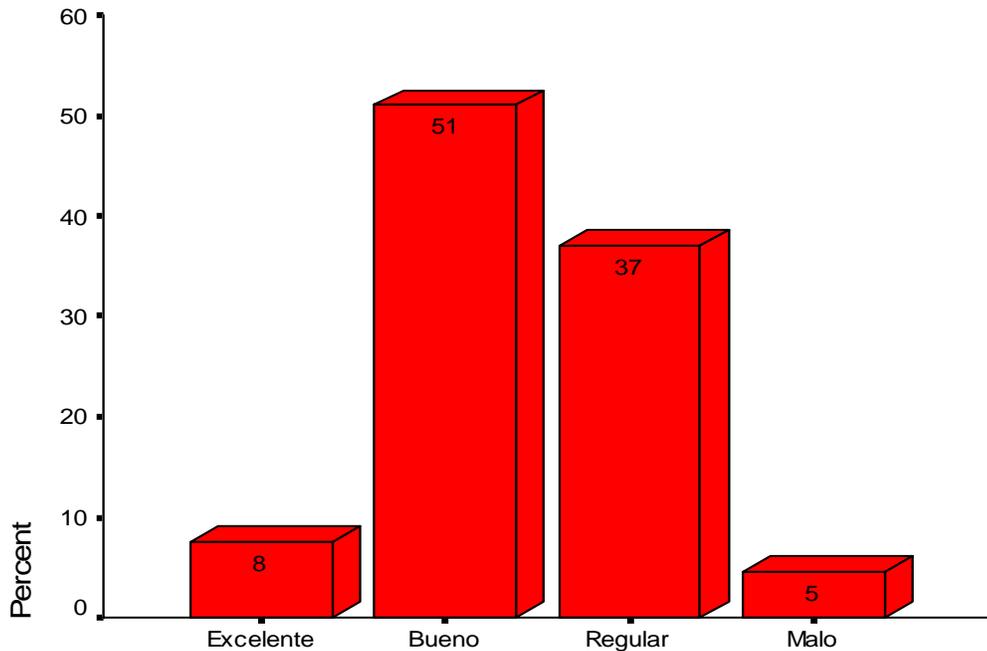
¿Cómo considera el servicio de sus proveedores?

En esta primera pregunta, los resultados obtenidos fueron muy favorables para la industria en general, ya que el servicio que proporcionan las empresas dedicadas a distribuir alimentos es considerado bueno por el 52.5% de los sujetos consultados, un 9.5% considera el servicio excelente y un 33.5% lo considera regular. Sólo un 4% de los sujetos consultados considera malo el servicio y un .5% los considera pésimo. Esto nos indica que aunque el porcentaje acumulado entre excelente y bueno es del 62%, aún hay un porcentaje importante de sujetos que

consideran que el servicio es regular, por lo que algunas empresas deben reconsiderar el servicio de distribución que están proporcionando a dichos sujetos.

2.- ¿Cómo considera el surtido que realizan las empresas distribuidoras?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	30	7.5	7.5	7.5
	Bueno	204	51.0	51.0	58.5
	Regular	148	37.0	37.0	95.5
	Malo	18	4.5	4.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



¿Cómo considera el surtido que realizan las empresas distribuidoras?

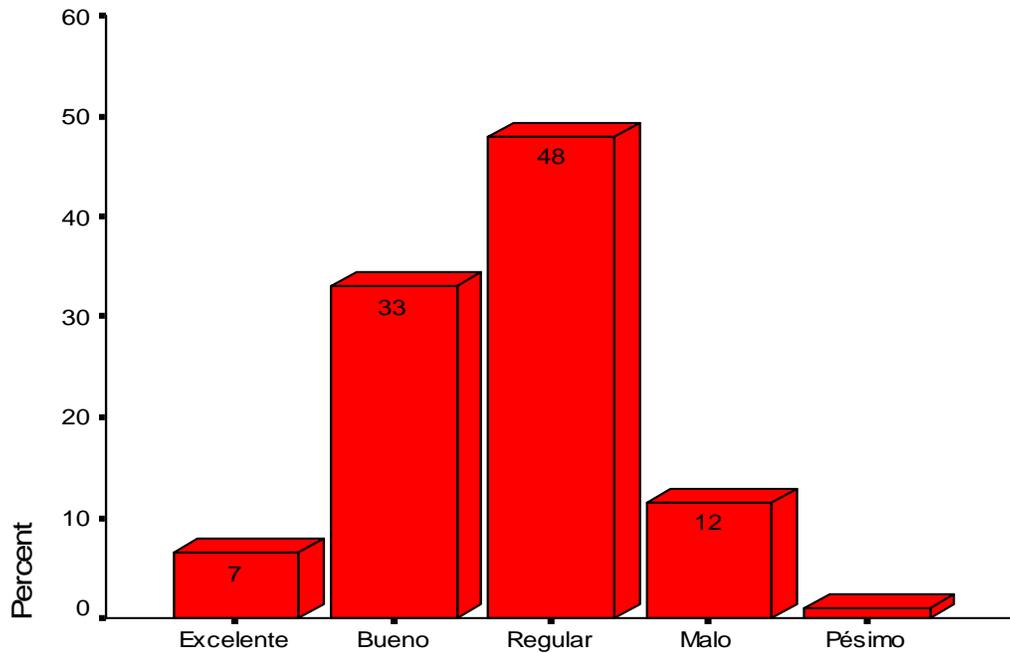
La segunda pregunta tuvo resultados similares a la primera, se les preguntó a los sujetos cómo consideran el surtido de productos que realizan las empresas en los puntos de venta. El 51% considero que es bueno el surtido y un 7.5% lo considera excelente, aunque hay que mencionar que se incrementa un poco los sujetos que consideran que el surtido es regular con un 37% y un 4.5% lo

considera malo. Dichos datos nos permiten afirmar que debido a la amplia variedad de proveedores que existen, en general el 58.5% consideran entre excelente y bueno el surtido que realizan. Aquí hay varios factores a destacar, entre los cuales hay que tomar en cuenta que algunos productos que se surten son perecederos y en algunos casos, dependiendo de las políticas de la empresa, no es factible surtir cantidades superiores a la que el detallista puede vender ya que puede generar devolución; por tal motivo algunas empresas utilizan los datos de venta históricos de cada detallista para surtirlos. Esto a veces causa molestia entre los detallistas ya que el producto puede agotarse y reflejarse en una opinión regular o mala acerca del surtido que realizan las empresas.

En otros casos es lo contrario ya que algunas empresas insisten en dejar más producto de lo que realmente se desplaza, por lo que también repercute en la opinión de los sujetos.

3.- ¿Cómo considera el margen de utilidad que dejan los productos alimenticios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	26	6.5	6.5	6.5
	Bueno	132	33.0	33.0	39.5
	Regular	192	48.0	48.0	87.5
	Malo	46	11.5	11.5	99.0
	Pésimo	4	1.0	1.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

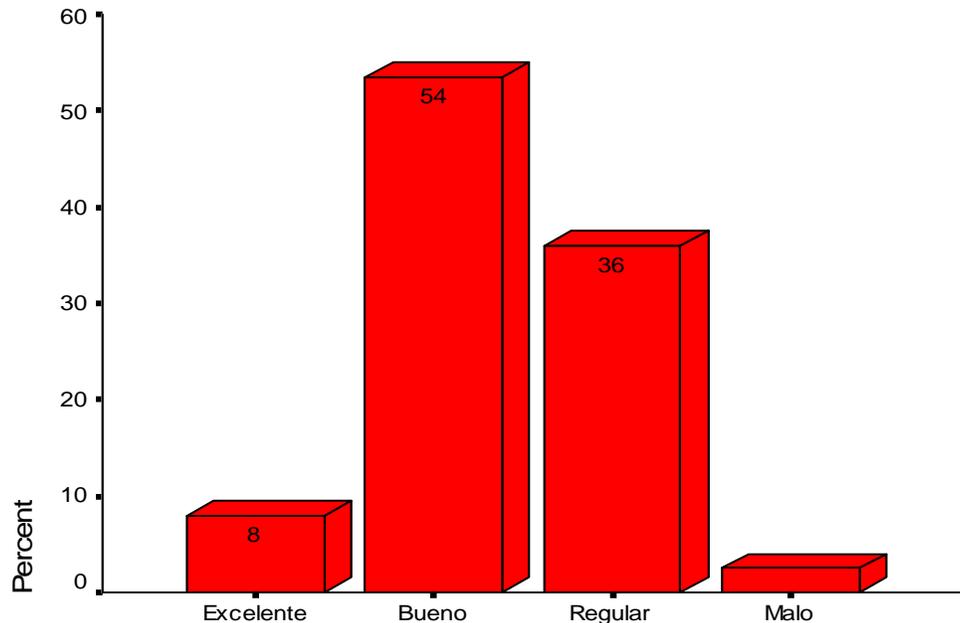


¿Cómo considera el margen de utilidad de los productos alimenticios?

Esta pregunta fue para conocer cómo consideran los sujetos el margen de utilidad que dejan los productos alimenticios. En esta pregunta el 48% de los sujetos considera que el margen de utilidad es regular. Quizá esto se deba a que gran parte de las compañías son monopolios muy grandes y tienen prácticamente controlado el mercado por lo que pueden imponer o sugerir los precios de venta de los productos que comercializan. Una tercera parte, es decir, el 33% considera que la utilidad es buena y un 6% la considera excelente. Otro 11.5% de los sujetos considera mala la utilidad y sólo el 1% lo considera pésimo.

4.- ¿Cómo considera el negocio de la venta al detalle?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	32	8.0	8.0	8.0
	Bueno	214	53.5	53.5	61.5
	Regular	144	36.0	36.0	97.5
	Malo	10	2.5	2.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



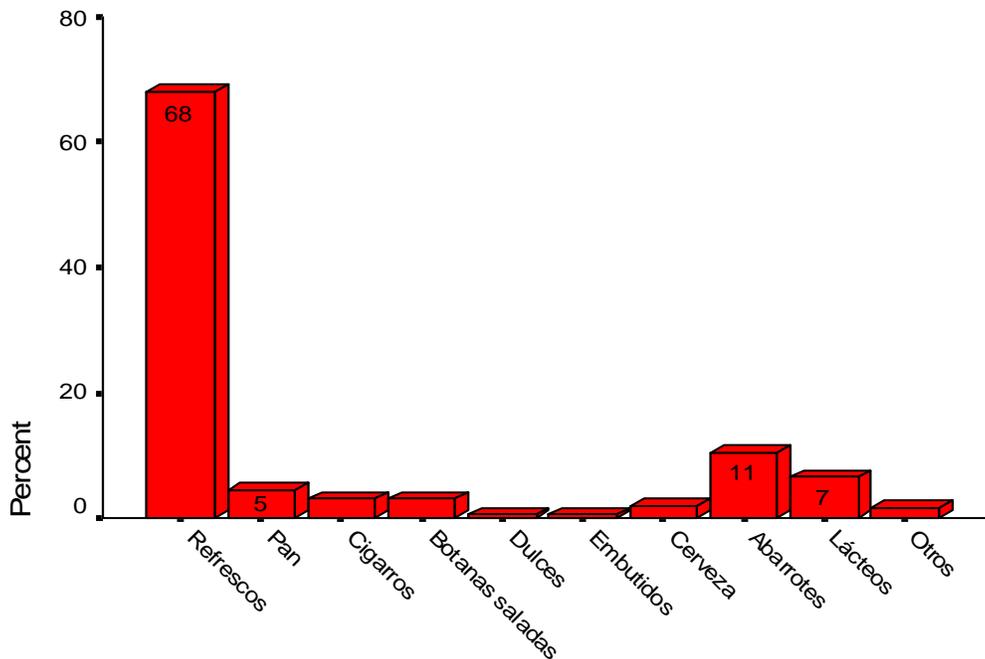
¿Cómo considera el negocio de la venta al detalle?

La pregunta se diseñó para que, en términos generales, los sujetos expresaran su consideración acerca del negocio de la venta al detalle. Un 53.5% considera que el negocio de la venta al detalle es bueno contra un 36% que lo considera regular. Un 8% de los sujetos considera excelente el negocio de la venta al detalle y sólo el 2.5% lo considera malo.

En general los datos obtenidos van en relación con las preguntas anteriores, el hecho de que un 61.5% de los sujetos, considere bueno y excelente el negocio de la venta al detalle indica que aún es un buen negocio en términos generales, de ahí el número de puntos de venta que existen y de nueva apertura en el país.

5.- Enumere los productos que más le piden los consumidores (1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Refrescos	272	68.0	68.0	68.0
	Pan	18	4.5	4.5	72.5
	Cigarros	12	3.0	3.0	75.5
	Botanas saladas	12	3.0	3.0	78.5
	Dulces	2	.5	.5	79.0
	Embutidos	2	.5	.5	79.5
	Cerveza	8	2.0	2.0	81.5
	Abarrotes	42	10.5	10.5	92.0
	Lácteos	26	6.5	6.5	98.5
	Otros	6	1.5	1.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



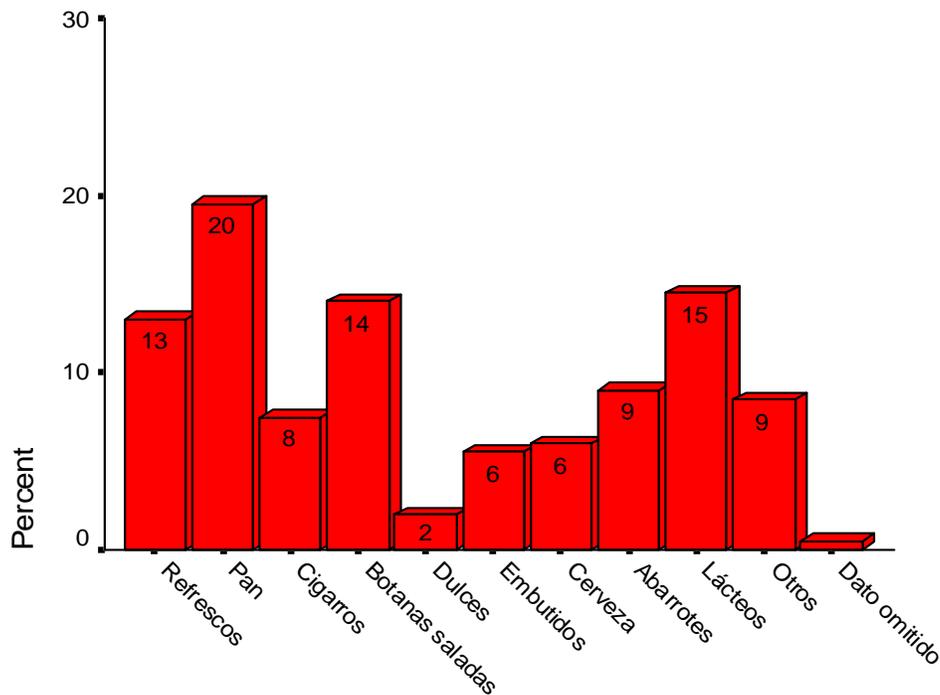
Enumere los productos que mas le piden los consumidores 1

En esta parte del cuestionario se le pidió a los sujetos que enumeraran en orden descendente los productos alimenticios que más les piden los consumidores. Como primera opción el 68% de los sujetos indican que el producto que más le piden los consumidores son refrescos y bebidas. El 10.5% de los sujetos

considera como primera opción los abarrotes en general, el 6.5% los productos lácteos y el 4.5% considera que el producto que más le piden es el pan y galletas en general.

5.- Enumere los productos que mas le piden los consumidores (2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Refrescos	52	13.0	13.0	13.0
	Pan	78	19.5	19.5	32.5
	Cigarros	30	7.5	7.5	40.0
	Botanas saladas	56	14.0	14.0	54.0
	Dulces	8	2.0	2.0	56.0
	Embutidos	22	5.5	5.5	61.5
	Cerveza	24	6.0	6.0	67.5
	Abarrotes	36	9.0	9.0	76.5
	Lácteos	58	14.5	14.5	91.0
	Otros	34	8.5	8.5	99.5
	Dato omitido	2	.5	.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

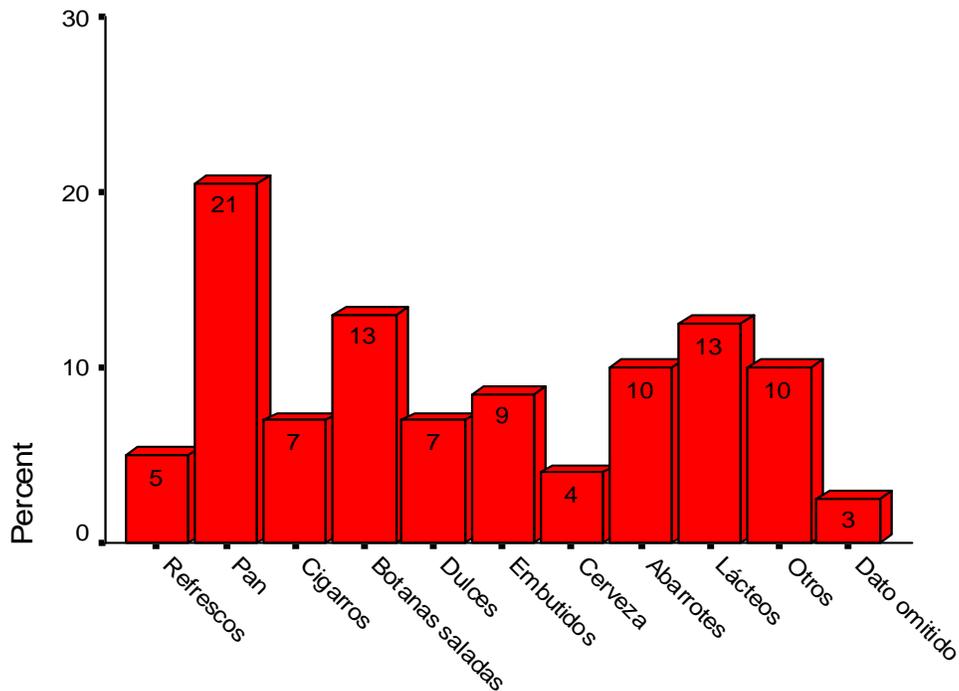


Enumere los productos que mas le piden los consumidores 2

Siguiendo con esta lista el 19.5% de los sujetos consideran como segunda opción el pan y galletas, un 14.5% considera a los productos lácteos, otro 14% a las botanas saladas y un 13% a los refrescos y bebidas en general.

5.- Enumere los productos que mas le piden los consumidores (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Refrescos	20	5.0	5.0	5.0
	Pan	82	20.5	20.5	25.5
	Cigarros	28	7.0	7.0	32.5
	Botanas saladas	52	13.0	13.0	45.5
	Dulces	28	7.0	7.0	52.5
	Embutidos	34	8.5	8.5	61.0
	Cerveza	16	4.0	4.0	65.0
	Abarrotes	40	10.0	10.0	75.0
	Lácteos	50	12.5	12.5	87.5
	Otros	40	10.0	10.0	97.5
	Dato omitido	10	2.5	2.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

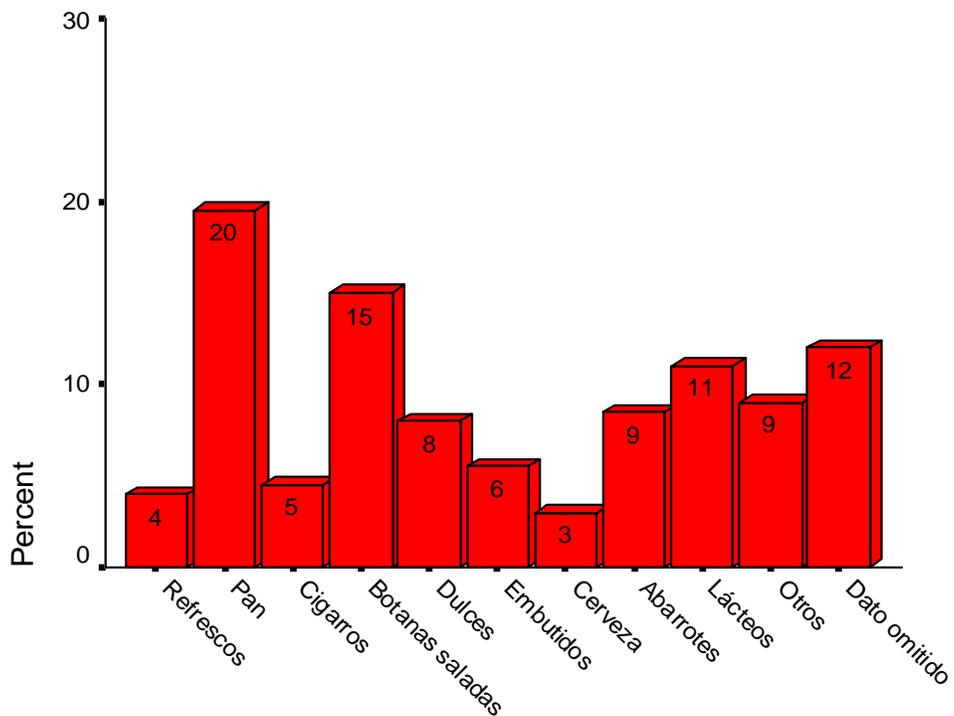


Enumere los productos que mas le piden los consumidores 3

Continuando con las lista, en la tercera opción, el 20.5% de los sujetos indica que el pan es el tercer producto que más le piden, el 13% las botanas saladas, el 12.5% los productos lácteos, y un 10% los abarrotes.

5.- Enumere los productos que mas le piden los consumidores (4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Refrescos	16	4.0	4.0	4.0
	Pan	78	19.5	19.5	23.5
	Cigarros	18	4.5	4.5	28.0
	Botanas saladas	60	15.0	15.0	43.0
	Dulces	32	8.0	8.0	51.0
	Embutidos	22	5.5	5.5	56.5
	Cerveza	12	3.0	3.0	59.5
	Abarrotes	34	8.5	8.5	68.0
	Lácteos	44	11.0	11.0	79.0
	Otros	36	9.0	9.0	88.0
	Dato omitido	48	12.0	12.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

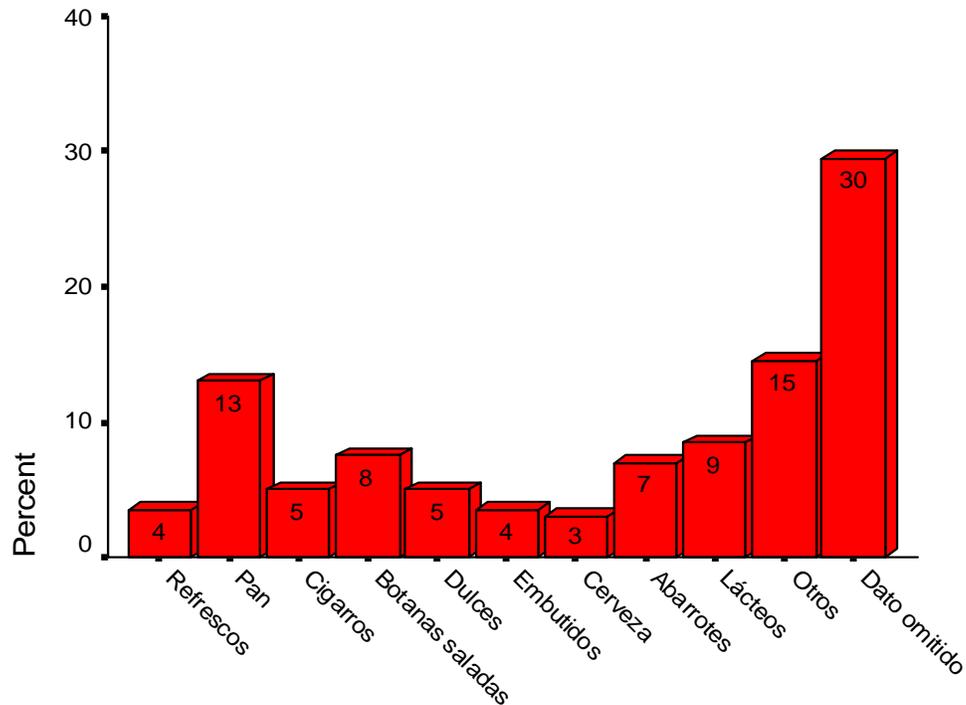


Enumere los productos que mas le piden los consumidores 4

En la cuarta opción el 19.5% de los sujetos indica que el pan y galletas es el producto que le piden, un 15% las botanas saladas, un 11% los productos lácteos y un 9% indica otro tipo de productos que no entran dentro de la gama de opciones que se les proporcionó. Esto se debe a que ese 9% de sujetos comercializan otro tipo de alimentos en sus negocios como pueden ser frutas y verduras, semillas, u otro tipo de alimentos. También depende mucho de la zona en que se encuentre ubicado el punto de venta y a los hábitos de compra y consumo de las personas.

5.- Enumere los productos que mas le piden los consumidores (5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Refrescos	14	3.5	3.5	3.5
	Pan	52	13.0	13.0	16.5
	Cigarros	20	5.0	5.0	21.5
	Botanas saladas	30	7.5	7.5	29.0
	Dulces	20	5.0	5.0	34.0
	Embutidos	14	3.5	3.5	37.5
	Cerveza	12	3.0	3.0	40.5
	Abarrotes	28	7.0	7.0	47.5
	Lácteos	34	8.5	8.5	56.0
	Otros	58	14.5	14.5	70.5
	Dato omitido	118	29.5	29.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



Enumere los productos que más le piden los consumidores 5

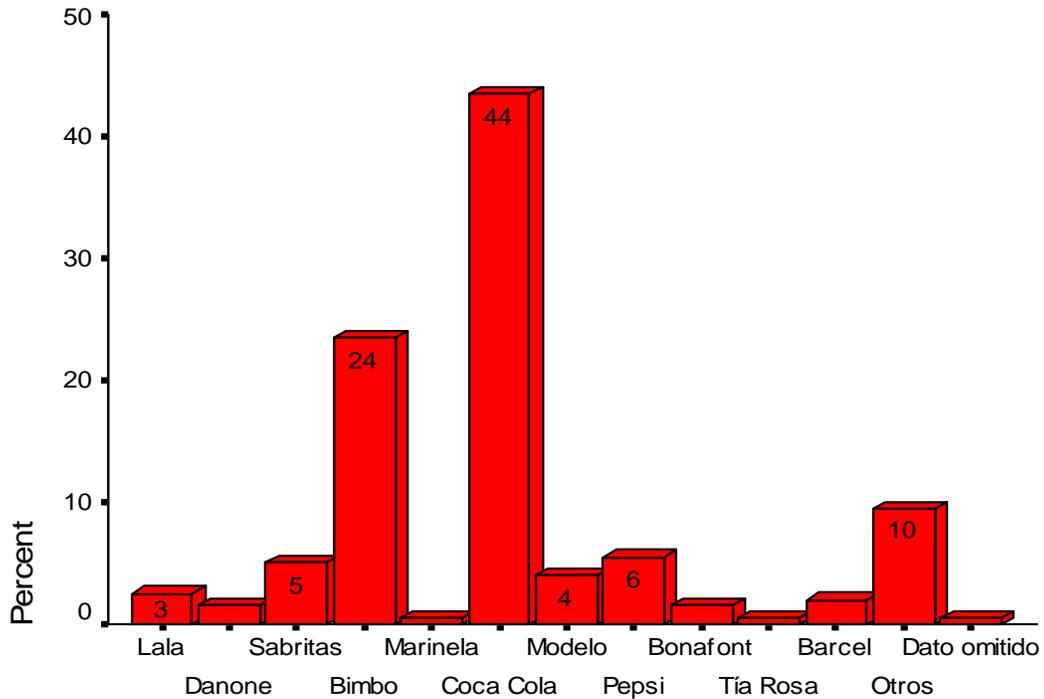
Al final de la lista que se les proporcionó a los sujetos, el 14% indica que ya es otro tipo de alimentos que más le piden los consumidores como opción cinco. Al igual que en la lista anterior estos productos son variados y de muy diversa índole por lo que resulta difícil enumerarlos.

En general, considerando las cinco listas, el 93.5% de los sujetos indica que los refrescos y las bebidas están dentro de los productos que más le piden los consumidores, el 77% considera al pan y las galletas dentro de sus primeras opciones, un 53% considera los productos lácteos, un 52.5% las botanas saladas, un 45% los abarrotes y el 43.5% indica otro tipo de alimentos. Estos datos nos permiten afirmar que, básicamente los productos que se comercializan en los puntos de venta al detalle, son en general productos de antojo y que se consumen al momento; otra parte de estos productos son de primera necesidad y de consumo cotidiano. Tal vez por esta razón la gran mayoría de empresas que elaboran y comercializan refrescos y bebidas están presentes en los puntos de

venta, así como las empresas de panificación, galletas y botanas. La ventaja competitiva que tienen estas empresas frente a otras que no tienen distribución es notable al obtener disponibilidad de producto en los puntos de venta.

6.- Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio (1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lala	10	2.5	2.5	2.5
	Danone	6	1.5	1.5	4.0
	Sabritas	20	5.0	5.0	9.0
	Bimbo	94	23.5	23.5	32.5
	Marinela	2	.5	.5	33.0
	Coca Cola	174	43.5	43.5	76.5
	Modelo	16	4.0	4.0	80.5
	Pepsi	22	5.5	5.5	86.0
	Bonafont	6	1.5	1.5	87.5
	Tía Rosa	2	.5	.5	88.0
	Barcel	8	2.0	2.0	90.0
	Otros	38	9.5	9.5	99.5
	Dato omitido	2	.5	.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

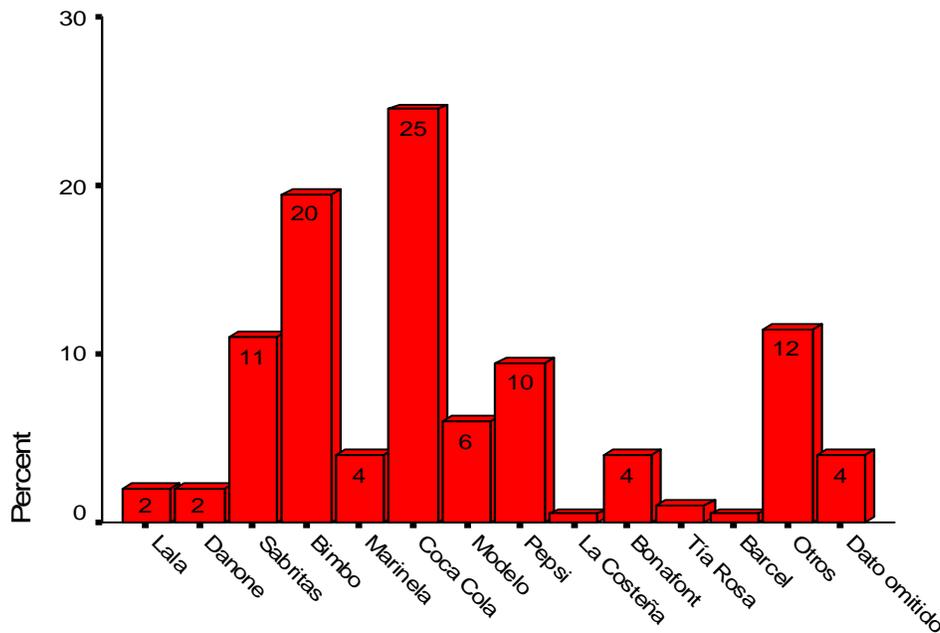


Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 1

Continuando con el análisis de los datos, se le pidió a los sujetos que enumeraran en orden descendente a las empresas que le proporcionan un mejor servicio (incluye visitas periódicas, promociones, surtidos, etc.) Como primera opción el 43.5% indica que Coca Cola es la empresa que proporciona un mejor servicio, el 23% considera a Bimbo, un 9.5% indica a otros distribuidores, un 5.5% considera a Pepsi y un 5% a Sabritas dentro de su primera opción de las empresas que consideran les proporcionan un buen servicio.

6.- Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio (2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lala	8	2.0	2.0	2.0
	Danone	8	2.0	2.0	4.0
	Sabritas	44	11.0	11.0	15.0
	Bimbo	78	19.5	19.5	34.5
	Marinela	16	4.0	4.0	38.5
	Coca Cola	98	24.5	24.5	63.0
	Modelo	24	6.0	6.0	69.0
	Pepsi	38	9.5	9.5	78.5
	La Costeña	2	.5	.5	79.0
	Bonafont	16	4.0	4.0	83.0
	Tía Rosa	4	1.0	1.0	84.0
	Barcel	2	.5	.5	84.5
	Otros	46	11.5	11.5	96.0
	Dato omitido	16	4.0	4.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

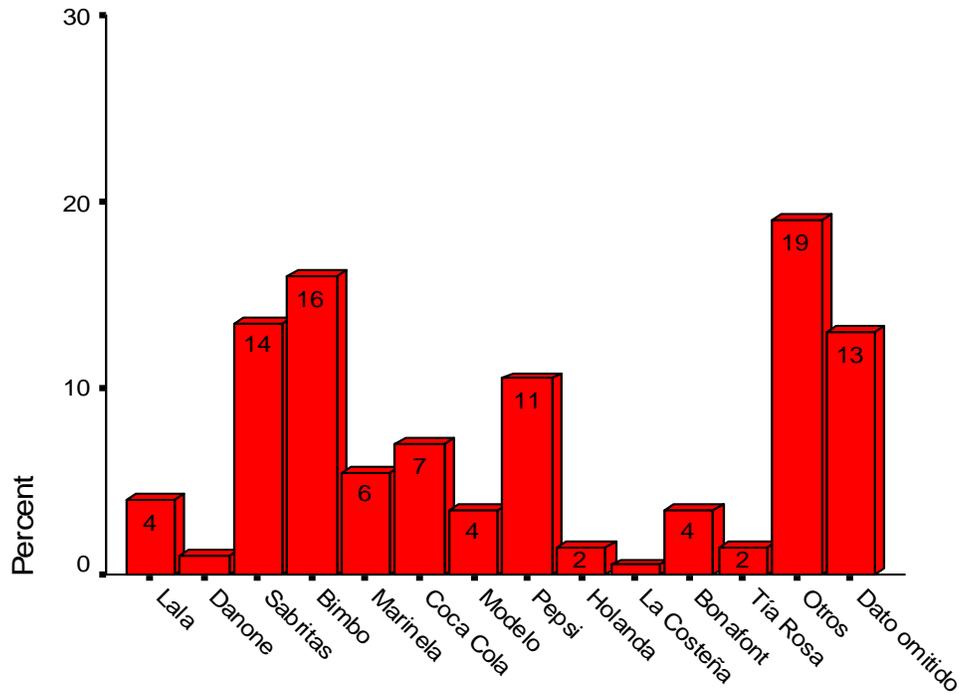


Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 2

Como segunda opción, los sujetos siguen considerando a Coca Cola con un 24.5% como la empresa que les proporciona un mejor servicio, un 19.5% a Bimbo, un 11.5% a otras empresas, un 11% a Sabritas y un 9.5% a Pepsi

6.- Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lala	16	4.0	4.0	4.0
	Danone	4	1.0	1.0	5.0
	Sabritas	54	13.5	13.5	18.5
	Bimbo	64	16.0	16.0	34.5
	Marinela	22	5.5	5.5	40.0
	Coca Cola	28	7.0	7.0	47.0
	Modelo	14	3.5	3.5	50.5
	Pepsi	42	10.5	10.5	61.0
	Holanda	6	1.5	1.5	62.5
	La Costeña	2	.5	.5	63.0
	Bonafont	14	3.5	3.5	66.5
	Tía Rosa	6	1.5	1.5	68.0
	Otros	76	19.0	19.0	87.0
	Dato omitido	52	13.0	13.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

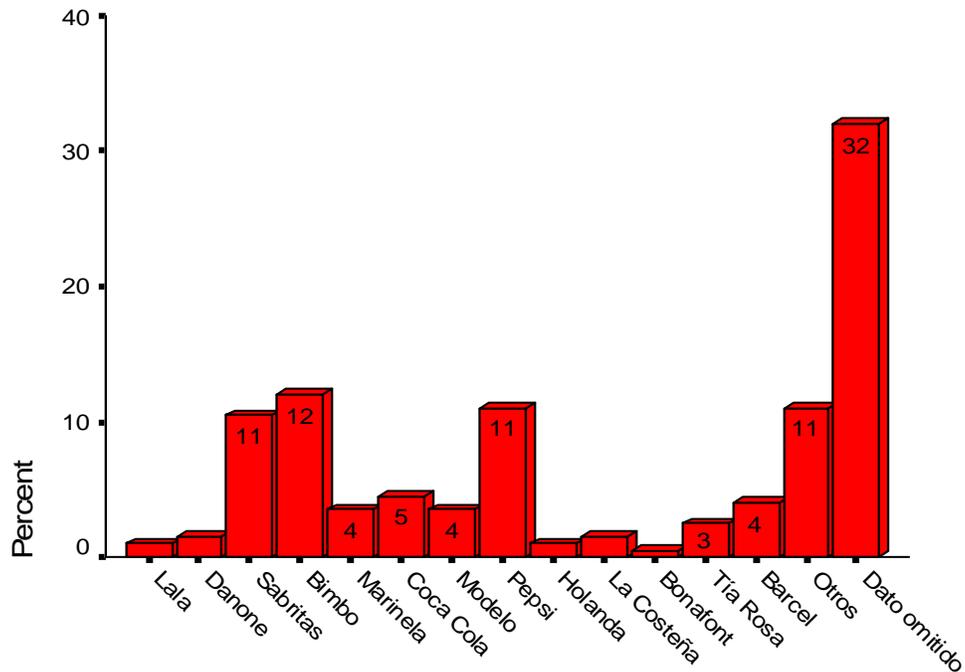


Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 3

En la tercera opción los sujetos indican a otras empresas, que debido a la gran cantidad de empresas mencionadas, no se consideraron con el 19%, Bimbo con 16%, Sabritas 13.5%, un 13% ya no considera a opciones y un 10.5% a Pepsi

6.- Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio (4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lala	4	1.0	1.0	1.0
	Danone	6	1.5	1.5	2.5
	Sabritas	42	10.5	10.5	13.0
	Bimbo	48	12.0	12.0	25.0
	Marinela	14	3.5	3.5	28.5
	Coca Cola	18	4.5	4.5	33.0
	Modelo	14	3.5	3.5	36.5
	Pepsi	44	11.0	11.0	47.5
	Holanda	4	1.0	1.0	48.5
	La Costeña	6	1.5	1.5	50.0
	Bonafont	2	.5	.5	50.5
	Tía Rosa	10	2.5	2.5	53.0
	Barcel	16	4.0	4.0	57.0
	Otros	44	11.0	11.0	68.0
	Dato omitido	128	32.0	32.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

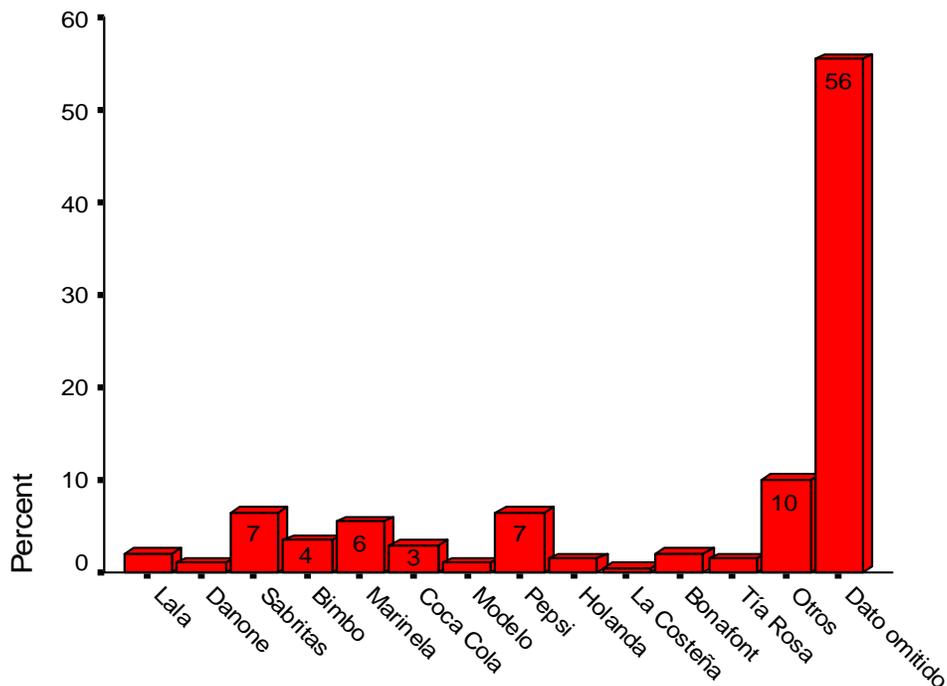


Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 4

En la cuarta opción el 32% de los sujetos ya no contestaron, el 12 % indica a Bimbo, el 11% Pepsi, otro 11% considera a otras empresas, y el 10.5% a Sabritas

6.- Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio (5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lala	8	2.0	2.0	2.0
	Danone	4	1.0	1.0	3.0
	Sabritas	26	6.5	6.5	9.5
	Bimbo	14	3.5	3.5	13.0
	Marinela	22	5.5	5.5	18.5
	Coca Cola	12	3.0	3.0	21.5
	Modelo	4	1.0	1.0	22.5
	Pepsi	26	6.5	6.5	29.0
	Holanda	6	1.5	1.5	30.5
	La Costeña	2	.5	.5	31.0
	Bonafont	8	2.0	2.0	33.0
	Tía Rosa	6	1.5	1.5	34.5
	Otros	40	10.0	10.0	44.5
	Dato omitido	222	55.5	55.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



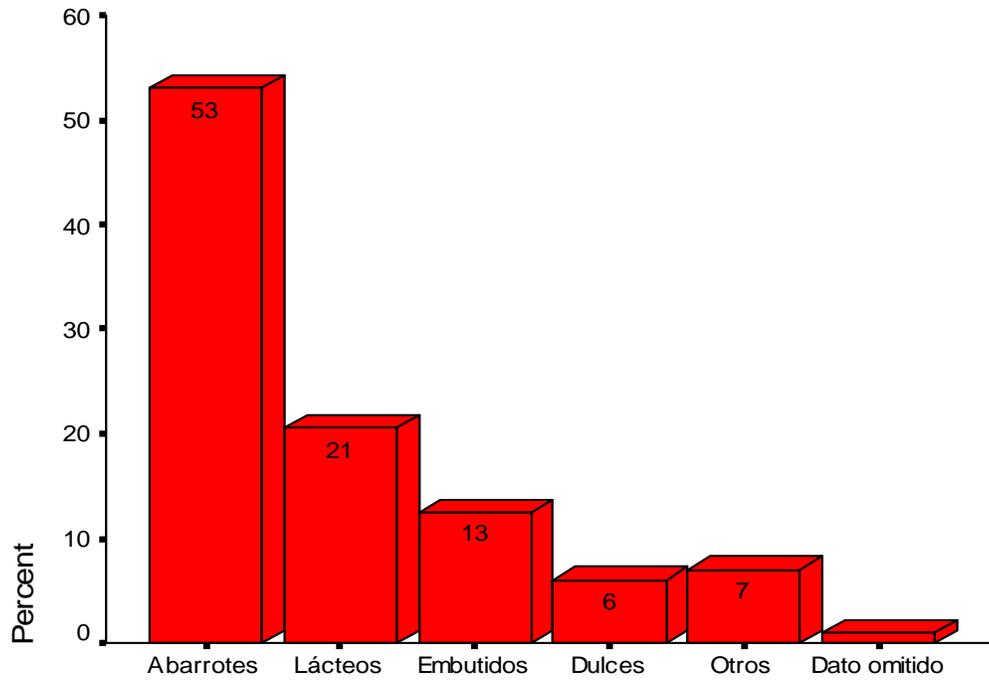
Enumere las empresas que le proporcionaron un mejor servicio 5

Finalmente en la última opción el 55% de los sujetos ya no contestaron, el 10% considera a otras empresas, un 6.5% a Sabritas, otro 6.5% a Pepsi y un 5.5% indica a Marinela.

Considerando las cinco listas, podemos indicar que el 82.5% de los individuos incluye dentro de las primeras cinco opciones a Coca Cola como la empresa que le proporciona un mejor servicio, un 74.5% incluye también a Bimbo dentro de sus primeras opciones, un 61% indica a gran número de otras empresas, un 46.55 a Sabritas y un 43% a Pepsi. El hecho de que Coca Cola y Bimbo sean consideradas como las empresas que proporcionan un mejor servicio indica que sus estructura de distribución y de servicio al cliente son de las más sólidas que hay en la industria de alimentos. Esto se refleja en la presencia que tienen en la mayor parte de los puntos de venta al detalle que hay en el país. Después de estas dos empresas existen otras no mencionadas por la amplitud de las respuestas y que mucho tienen que ver con la zona geográfica donde se ubican los puntos de venta y el tipo de promoción que manejan dichas empresas (promociones, cajas sin cargo, obsequios, etc.). Por último tenemos a dos empresas del grupo Pepsico (Sabritas y Pepsi) muy bien posicionadas.

7.- ¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? (1)

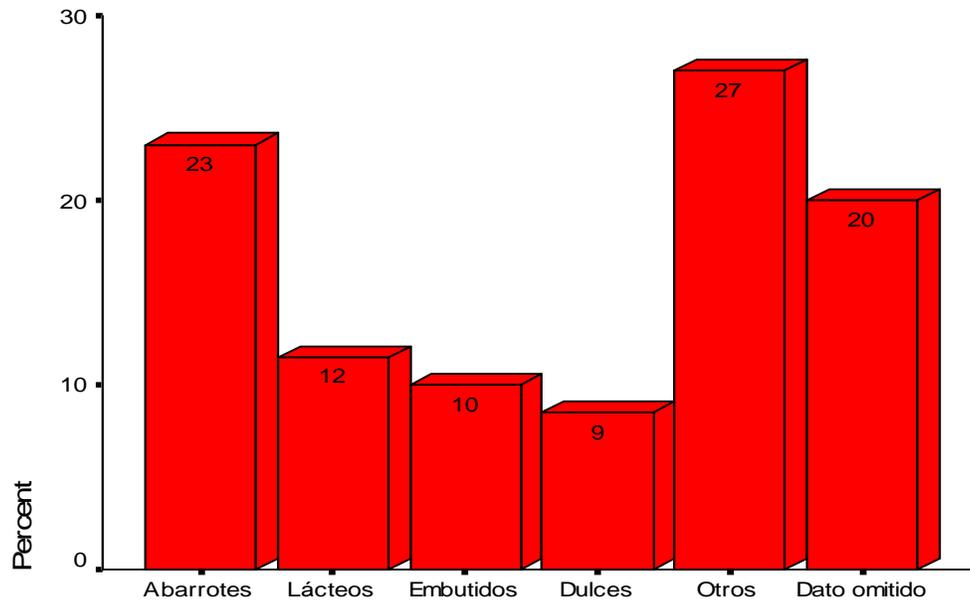
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abarrotes	212	53.0	53.0	53.0
	Lácteos	82	20.5	20.5	73.5
	Embutidos	50	12.5	12.5	86.0
	Dulces	24	6.0	6.0	92.0
	Otros	28	7.0	7.0	99.0
	Dato omitido	4	1.0	1.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 1

7.- ¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? (2)

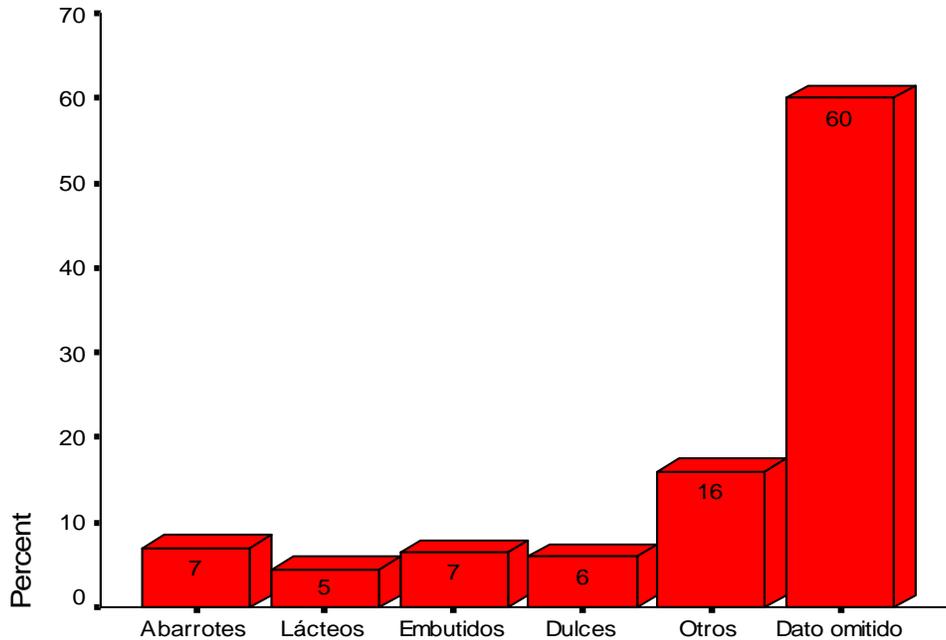
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abarrotes	92	23.0	23.0	23.0
	Lácteos	46	11.5	11.5	34.5
	Embutidos	40	10.0	10.0	44.5
	Dulces	34	8.5	8.5	53.0
	Otros	108	27.0	27.0	80.0
	Dato omitido	80	20.0	20.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 2

7.- ¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abarrotes	28	7.0	7.0	7.0
	Lácteos	18	4.5	4.5	11.5
	Embutidos	26	6.5	6.5	18.0
	Dulces	24	6.0	6.0	24.0
	Otros	64	16.0	16.0	40.0
	Dato omitido	240	60.0	60.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



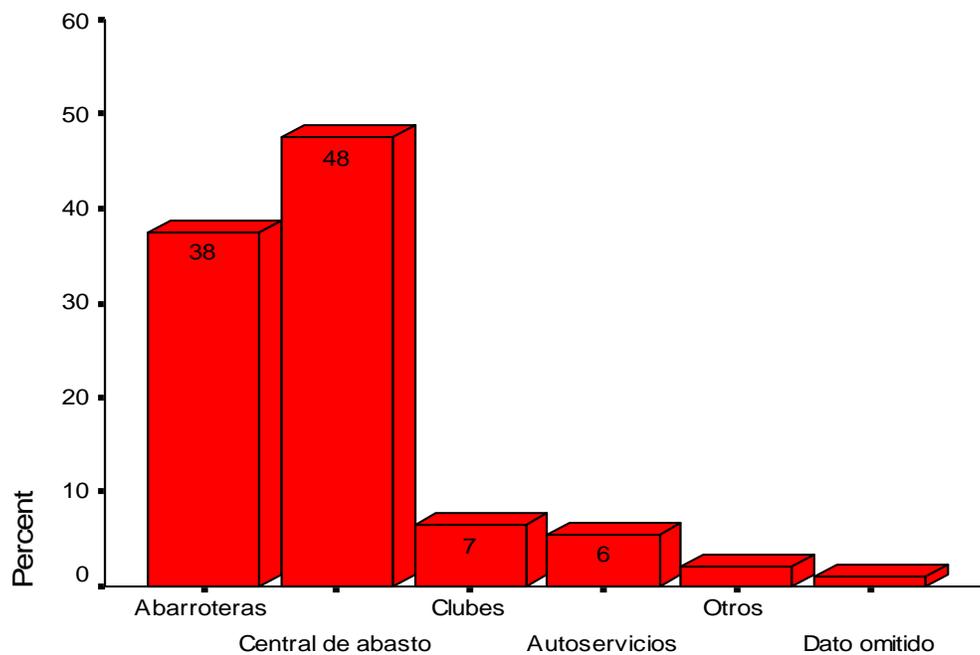
¿Qué productos alimenticios no le llevan directamente a su negocio? 3

Continuando con el análisis de los datos obtenidos, se le pidió a los sujetos que enumeraran en orden descendente los productos alimenticios que no les llevan directamente a su negocio. Dentro de las primeras tres opciones el 83% indica que los abarroses en general son los productos que no les llevan directamente a su negocio, un 50% menciona otro tipo de alimentos (verduras, frutas, semillas, chiles, etc.) el 36.5% menciona a los productos lácteos, el 29% dice que los embutidos, y el 20.5% los dulces. Un 81% ya no considera otros productos y omitió la última casilla.

Esta información nos indica que aún existen muchos productos como abarroses, lácteos, embutidos y dulces que no llegan directamente al punto de venta. Por tal motivo muchos sujetos se ven obligados a adquirir dichos productos por medio de otros distribuidores y otros canales de distribución.

8.- Estos productos normalmente los adquiere en:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abarroteras	150	37.5	37.5	37.5
	Central de abasto	190	47.5	47.5	85.0
	Clubes	26	6.5	6.5	91.5
	Autoservicios	22	5.5	5.5	97.0
	Otros	8	2.0	2.0	99.0
	Dato omitido	4	1.0	1.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

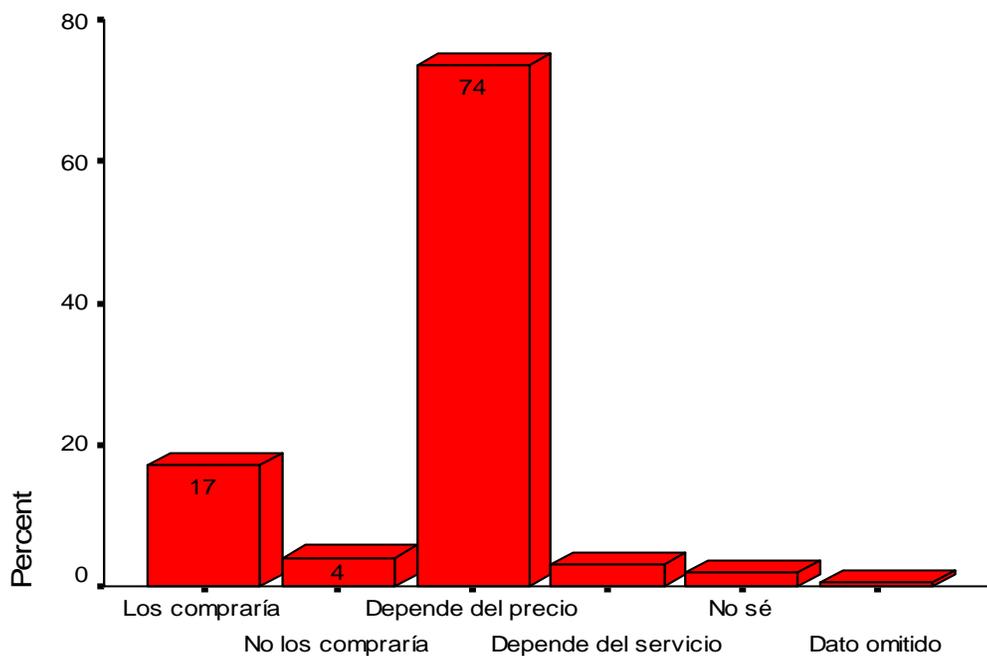


Estos productos normalmente los adquiere en:

Relacionado con la pregunta anterior, se le cuestionó a los sujetos sobre los lugares donde adquiere los productos que no le llevan directamente a su negocio. El 47.5% indica que los productos los adquiere en centrales de abasto, un 37.5% en abarroteras, un 6.5% en clubes y sólo el 5.5% adquiere dichos productos en tiendas de autoservicio.

9.- Si existieran empresas que surtieran los productos mencionados, usted:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Los compraría	68	17.0	17.0	17.0
	No los compraría	16	4.0	4.0	21.0
	Depende del precio	294	73.5	73.5	94.5
	Depende del servicio	12	3.0	3.0	97.5
	No sé	8	2.0	2.0	99.5
	Dato omitido	2	.5	.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



Si existieran empresas que surtieran los productos mencionados, usted:

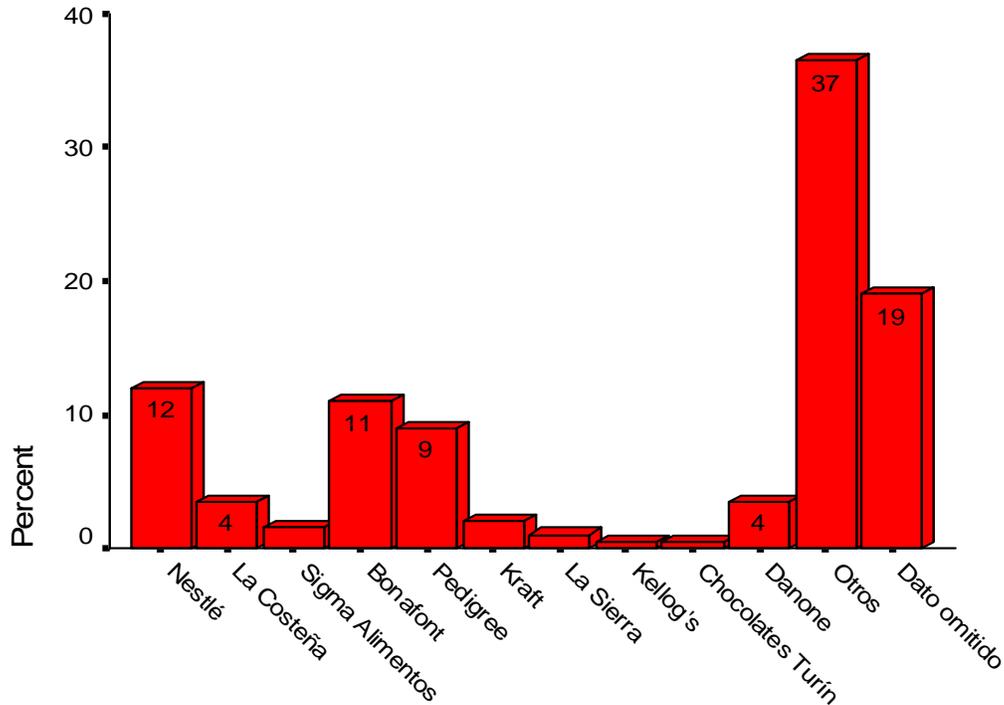
Continuando con la secuencia de preguntas anteriores, se le cuestionó a los sujetos sobre la posibilidad de adquirir dichos productos alimenticios si existieran empresas que los surtieran directamente a sus negocios. Los resultados que se obtuvieron arrojaron que el 73.5% adquiriría dichos productos dependiendo del precio que ofrezcan las empresas, dada esta condicionante, si el precio del

producto es considerado demasiado alto por parte de los entrevistados será difícil que los adquieran; por otra parte si el precio es en promedio igual o más barato que el precio que consiguen, muy probablemente los sujetos adquirirán dichos productos. Cabe recordar que, como se mencionó al principio de la investigación, en la medida en que el productor se involucra más en las tareas de distribución se elevan sus costos, por lo que es necesaria una administración más eficiente, pero también aumenta el margen que podrá obtener por sus productos.

Continuando esta pregunta, un 17% de los sujetos afirmó que si existieran empresas que surtieran los productos mencionados si los compraría sin ninguna condicionante, un 4% no los compraría y un 3% condicionaría la compra dependiendo del servicio que le proporcionen las empresas. Sólo un 2% de los entrevistados no sabe si compraría los productos.

10.- Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución al detalle? (1)

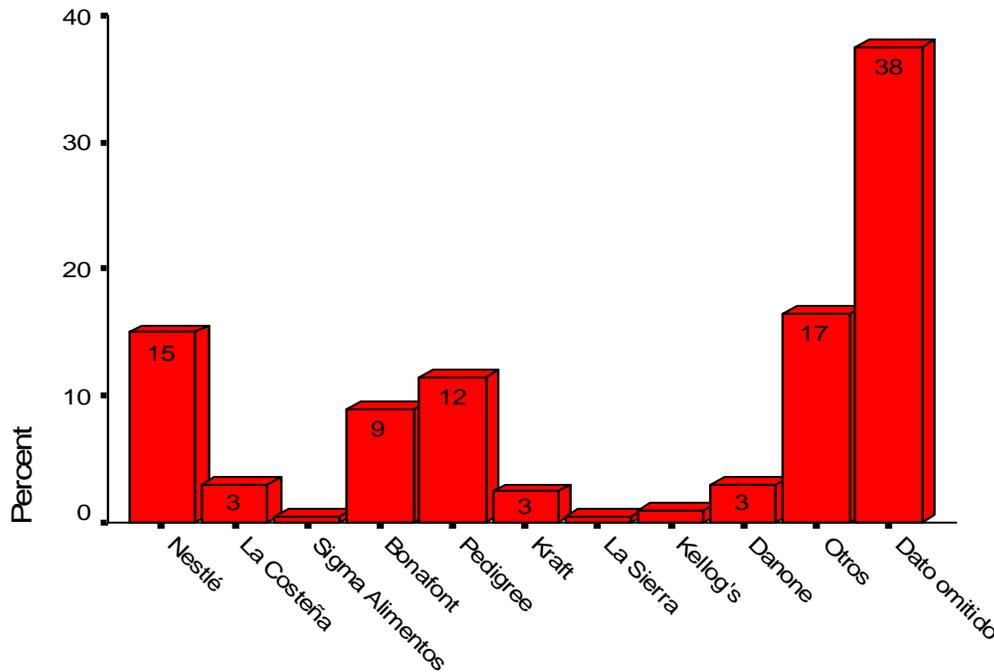
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nestlé	48	12.0	12.0	12.0
	La Costeña	14	3.5	3.5	15.5
	Sigma Alimentos	6	1.5	1.5	17.0
	Bonafont	44	11.0	11.0	28.0
	Pedigree	36	9.0	9.0	37.0
	Kraft	8	2.0	2.0	39.0
	La Sierra	4	1.0	1.0	40.0
	Kellog's	2	.5	.5	40.5
	Chocolates Turín	2	.5	.5	41.0
	Danone	14	3.5	3.5	44.5
	Otros	146	36.5	36.5	81.0
	Dato omitido	76	19.0	19.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 1

10.- Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? (2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nestlé	60	15.0	15.0	15.0
	La Costeña	12	3.0	3.0	18.0
	Sigma Alimentos	2	.5	.5	18.5
	Bonafont	36	9.0	9.0	27.5
	Pedigree	46	11.5	11.5	39.0
	Kraft	10	2.5	2.5	41.5
	La Sierra	2	.5	.5	42.0
	Kellog's	4	1.0	1.0	43.0
	Danone	12	3.0	3.0	46.0
	Otros	66	16.5	16.5	62.5
	Dato omitido	150	37.5	37.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



Últimamente, ¿Qué empresas han iniciado la distribución a detalle? 2

La siguiente pregunta que se les hizo a los sujetos tiene que ver con las empresas que han iniciado distribución comercial de sus productos.

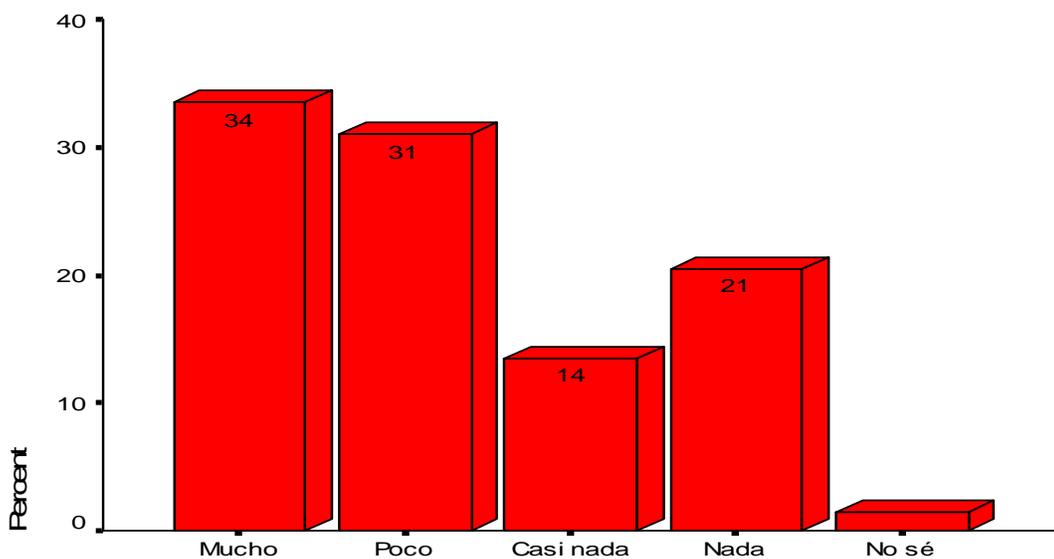
Se le pidió a los sujetos que enumeraran en dos casillas a las empresas, que recordaran, han iniciado distribución al detalle; en la primera opción el 36% de los sujetos menciona a una gran variedad de empresas. Dichas empresas resulta un tanto difícil de enumerar dada la gran cantidad de empresas que mencionaron, y que van desde abarroteras que han hincado distribución al detalle, hasta pequeños distribuidores llamados “cajueleros” que manejan una gran variedad de botanas. Un 19% de los sujeto no recordó a ninguna empresa que haya iniciado la distribución al detalle, un 12% indica a Nestlé, un 11% a Bonafont y un 9% a Pedigree.

En la segunda opción, el 37% de los sujetos no recuerdan a ninguna empresa, el 16.5% menciona a otras empresas, el 15% menciona a Nestlé, el 11.5% a Pedigree y el 9% a Bonafont.

En general se puede observar que los sujetos mencionan a empresas que comercializan o distribuyen una amplia gama de productos, y que tiene que ver con la ubicación geográfica donde se ubica el punto de venta, también mencionan a algunas empresas que han iniciado distribución de sus productos (aunque no lo mencionan en todos los puntos donde se levantó la muestra) que indican que dichas empresas han iniciado operaciones tal vez en ciertas zonas de la ciudad o del área metropolitana y otro porcentaje importante no recordó más de una empresa, tal vez porque muchas empresas ya tenían una distribución a través de terceros y decidieron iniciar su propia distribución, por lo que no hubo realmente una percepción de nueva distribución por parte de los sujetos consultados.

11.- ¿Considera que las tiendas de autoservicio han afectado sus ventas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mucho	134	33.5	33.5	33.5
	Poco	124	31.0	31.0	64.5
	Casi nada	54	13.5	13.5	78.0
	Nada	82	20.5	20.5	98.5
	No sé	6	1.5	1.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

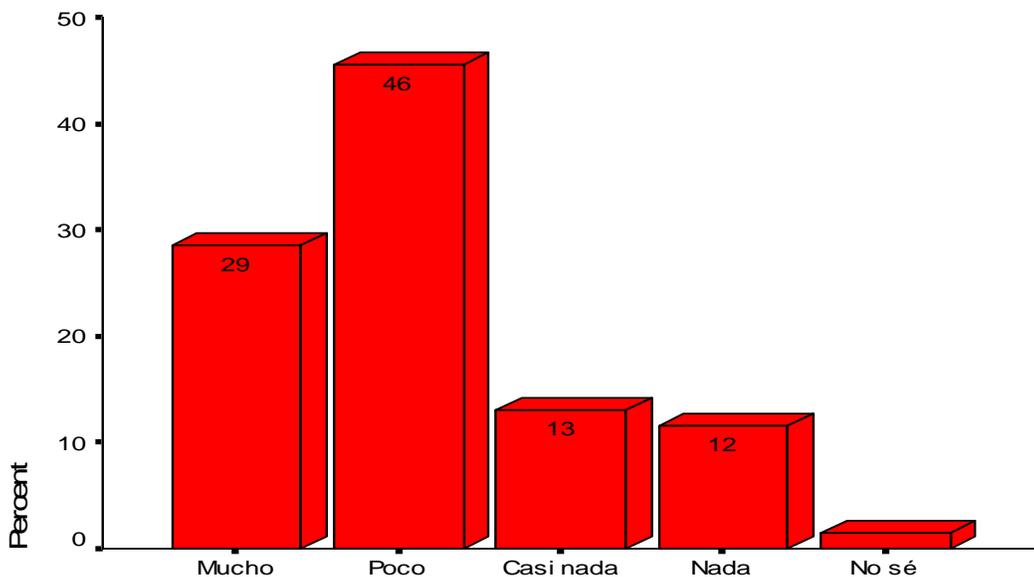


¿Considera que las tiendas de autoservicio han afectado sus ventas?

Tratando de conocer el grado de repercusión que han tenido las tiendas de autoservicio al detallista tradicional, se le preguntó a los sujetos si la apertura de dichas tiendas ha impactado en las ventas de sus negocios. Un 33% de los sujetos consideran que han afectado mucho sus ventas dichas tiendas, un 31% considera que poco, un 20.5% considera que nada, un 13.5% dice que casi nada y un 1.5% no lo sabe. En términos generales casi un tercio considera que las tiendas de autoservicio si han impactado para que los consumidores ya no compren los productos que comercializan en sus negocios, pero los otros dos tercios consideran que ha sido poco, casi nada y nada el impacto que estas tiendas han tenido sobre sus ventas.

12.- ¿Considera que la apertura de nuevos negocios ha afectado sus ventas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mucho	114	28.5	28.5	28.5
	Poco	182	45.5	45.5	74.0
	Casi nada	52	13.0	13.0	87.0
	Nada	46	11.5	11.5	98.5
	No sé	6	1.5	1.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

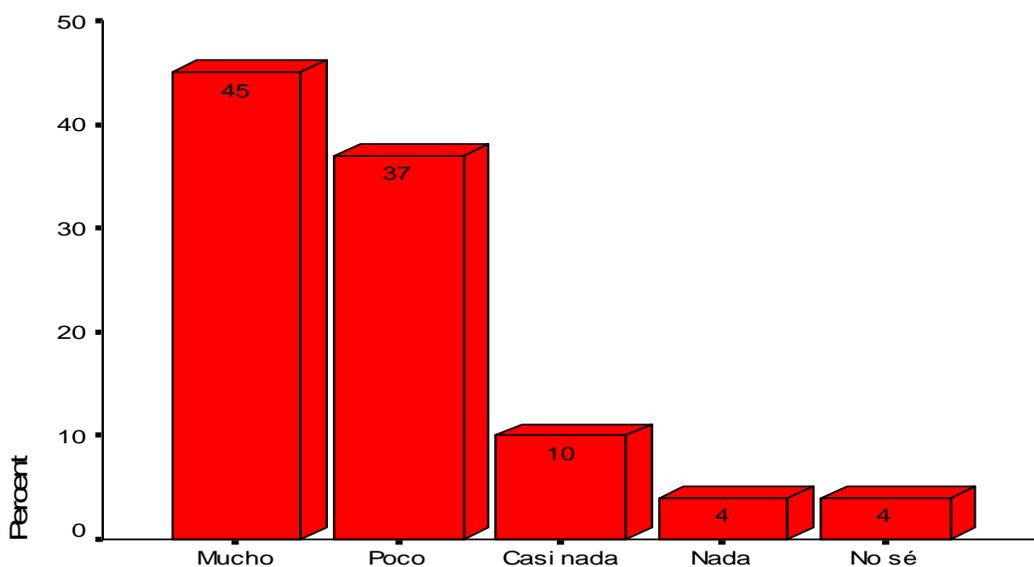


¿Considera que la apertura de nuevos negocios ha afectado sus ventas?

Sobre la competencia directa, es decir la apertura de nuevos negocios al detalle, un 45.5% considera que la apertura de nuevos negocios ha afectado poco las ventas de su negocio, un 28.5% considera que ha sido mucho, un 13% dice que casi nada, un 11.5% nada y un 1.5% no sabe. En general poco más de un cuarto de los sujetos considera que la apertura de nuevos negocios ha afectado mucho sus ventas, casi la mitad considera que el impacto ha sido poco y el otro cuarto restante entre nada y casi nada. Esto nos da una idea general del porqué siguen surgiendo nuevos puntos de venta al detalle, ya que como se analizó, el que se abran este tipo de negocios sólo impacta mucho a un 28% de los sujetos entrevistados, de ahí que día con día surjan nuevos negocios de venta al detalle.

13.- ¿Considera que puede ampliar la gama de productos que comercializa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mucho	180	45.0	45.0	45.0
	Poco	148	37.0	37.0	82.0
	Casi nada	40	10.0	10.0	92.0
	Nada	16	4.0	4.0	96.0
	No sé	16	4.0	4.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	



¿Considera que puede ampliar la gama de productos que comercializa?

La última pregunta que contestaron los sujetos fue la más importante, ya que se les preguntó si consideraban posible ampliar la gama de productos que comercializan en sus negocios. El 45% de los sujetos consideran que se puede ampliar mucho la gama de productos que comercializa, un 37% consideran que poco, un 10% dice que casi nada, un 4% nada y otro 4% no sabe. En términos generales, por las respuestas obtenidas, podemos considerar que todavía hay muchas oportunidades para iniciar distribución al detalle ya que entre lo sujetos que considera que hay mucha y poca posibilidad de ampliar la gama de productos que comercializa es del 82%. Se deberá poner atención sobre todo al precio fijado por las empresas y en el servicio al cliente para lograr que acepten y comercialicen dichos productos.

4.3.2 Cuestionario 2

El siguiente cuestionario se aplicó a gerentes, jefes y supervisores de centros de distribución dentro del área metropolitana, dada la diversidad de empresas que cuentan con centros de distribución y lo complicado de obtener los datos se consideró aplicar el instrumentos sólo a 100 individuos de algunos de los centros de distribución al detalle que existen. Por tal motivo las respuestas obtenidas tal vez no sean representativas, pero para efectos de la investigación se consideró importante la opinión de estos sujetos dado que su trabajo de todos los días es el control, gestión y ejecución de la actividad comercial al detalle.

CUESTIONARIO 2

IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE CONOCER EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN SU CENTRO DE DISTRIBUCION, CONTESTANDO A LA SIGUIENTE ESCALA:

- 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2 = DE ACUERDO
- 3 = INDIFERENTE
- 4 = EN DESACUERDO
- 5= TOTALMENTE DESACUERDO

1.- La distribución comercial que realizo es una ventaja competitiva frente a mi competencia

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

2.- El poder llegar al mayor numero de puntos de venta, refleja la fortaleza de la empresa

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

3.- Una de las ventajas de la distribución comercial es que garantiza liquidez a la empresa

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

4.- La fuerza de ventas en un momento dado influye al éxito o al fracaso de la distribución

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

5.- Es importante la motivación en la fuerza de ventas para que logren una buena distribución

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

6.- El servicio al cliente influye en la percepción que ellos tengan acerca de la empresa

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

7.- La buena relación de los vendedores con los clientes implica que éstos adquieran nuestros productos

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

8.- Con la distribución comercial podemos lanzar al mercado nuevos productos más rápidamente y en más puntos de venta

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

9.- Una fortaleza en cualquier empresa es la capacidad de llegar al mayor número de puntos de venta posible

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

10.- Aún teniendo los mejores productos del mercado, si no hay la capacidad de llevarlos al consumidor final, el éxito será limitado

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------

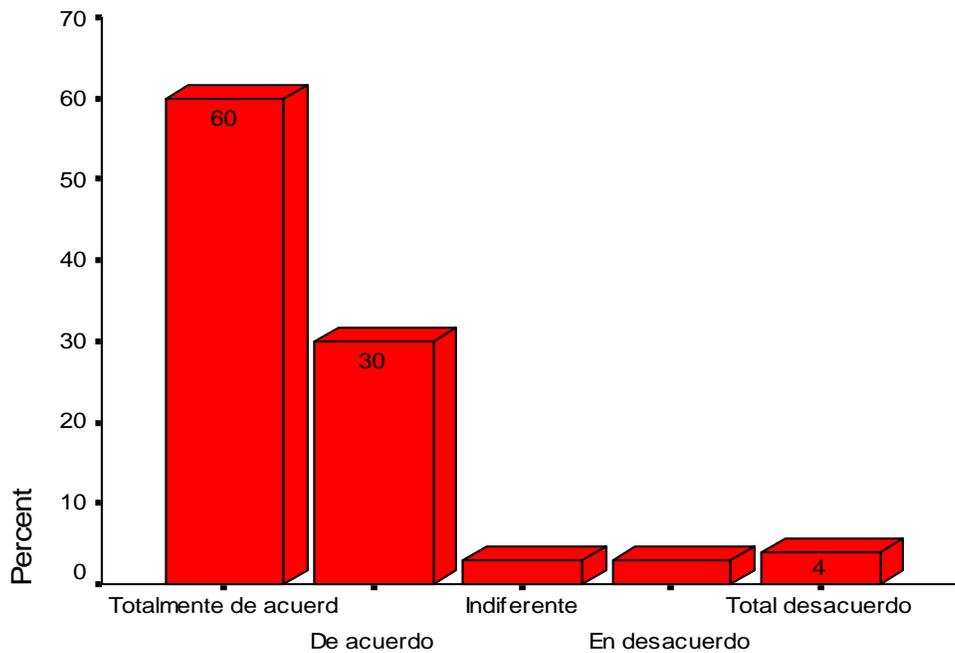
DATOS ESTADÍSTICOS CUESTIONARIO 2

		La distribución comercial que realizo es una ventaja competitiva frente a mi competencia	El poder llegar al mayor número de puntos de venta, refleja la fortaleza de la empresa	Una de las ventajas de la distribución comercial es que garantiza liquidez a la empresa	La fuerza de ventas en un momento dado influye al éxito o al fracaso de la distribución	Es importante la motivación en la fuerza de ventas para que logren una buena distribución	El servicio al cliente influye en la percepción que ellos tengan acerca de la empresa	La buena relación de los vendedores con los clientes implica que éstos adquieran nuestros productos	Con la distribución comercial podemos lanzar al mercado nuevos productos más rápidamente y en más puntos de venta	Una fortaleza en cualquier empresa es la capacidad de llegar al mayor número de puntos de venta posible	Aún teniendo los mejores productos del mercado, si no hay la capacidad de llevarlos al consumidor final, el éxito será limitado
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.61	1.43	1.62	1.91	1.77	1.82	1.85	1.49	1.35	1.52
Median		1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Mode		1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
Std. Deviation		.98	.66	.49	1.06	.74	.91	1.11	.50	.48	.70
Variance		.97	.43	.24	1.13	.54	.84	1.24	.25	.23	.49
Range		4	3	1	3	3	3	3	1	1	3
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	2	4	4	4	4	2	2	4

A continuación se presentan los resultados de los diez enunciados del cuestionario que se presentó a dichos sujetos para que externaran su opinión en una escala de: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente desacuerdo:

1.- La distribución comercial que realizo es una ventaja competitiva frente a mi competencia.

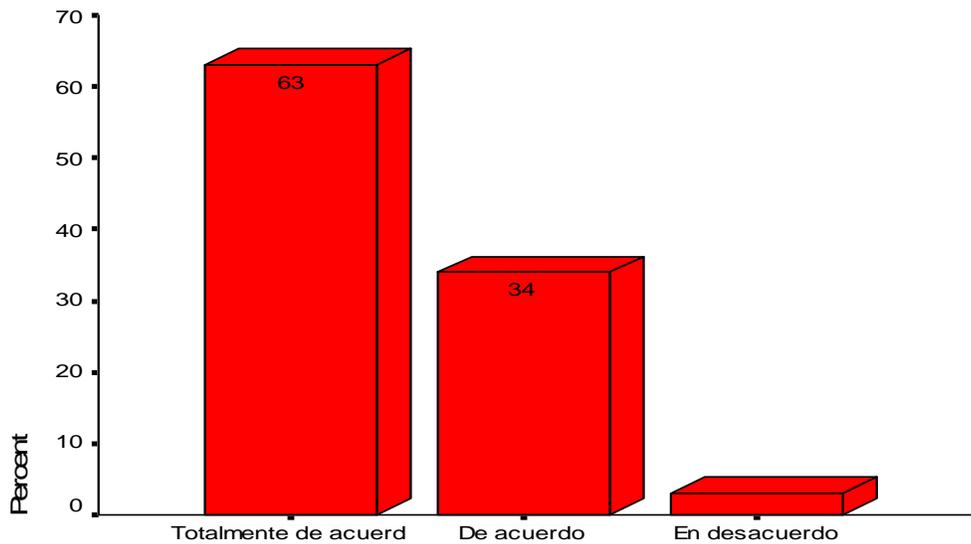
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	60	60.0	60.0	60.0
	De acuerdo	30	30.0	30.0	90.0
	Indiferente	3	3.0	3.0	93.0
	En desacuerdo	3	3.0	3.0	96.0
	Total desacuerdo	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



La dist. comer. que realizo es una ventaja comp. frente a la competencia

2.- El poder llegar al mayor número de puntos de venta, refleja la fortaleza de la empresa.

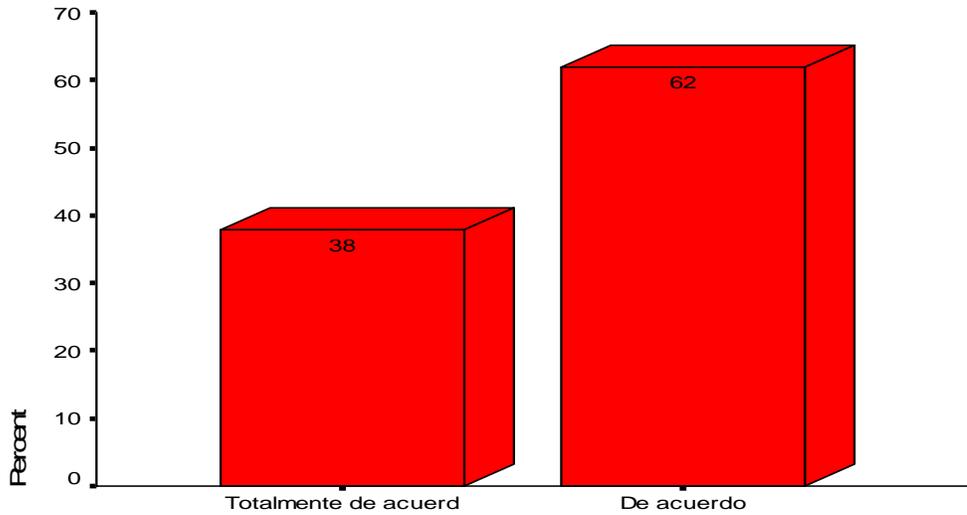
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	63	63.0	63.0	63.0
	De acuerdo	34	34.0	34.0	97.0
	En desacuerdo	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



El llegar al mayor núm. de puntos de venta, refleja fortaleza.

3.- Una de las ventajas de la distribución comercial es que garantiza liquidez a la empresa.

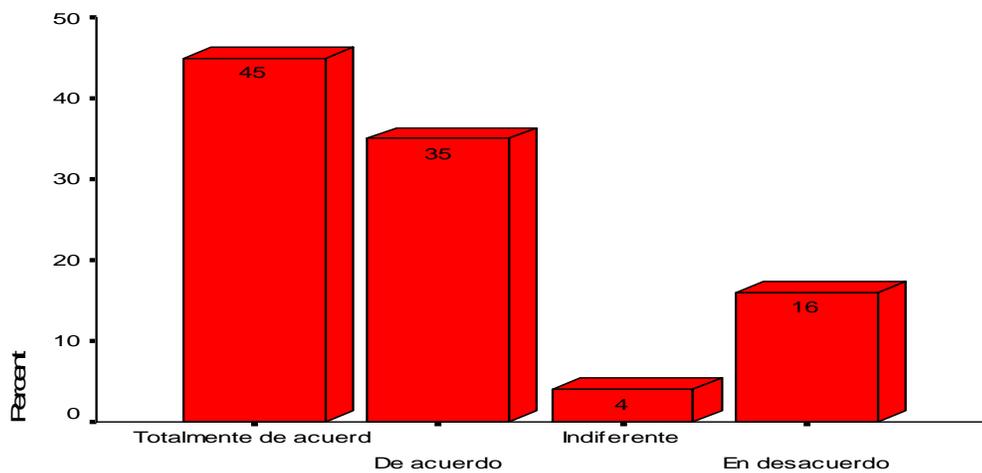
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	38	38.0	38.0	38.0
	De acuerdo	62	62.0	62.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Una ventaja de la dist. comer. es que garantiza liquidez a la empresa

4.- La fuerza de ventas en un momento dado influye al éxito o al fracaso de la distribución.

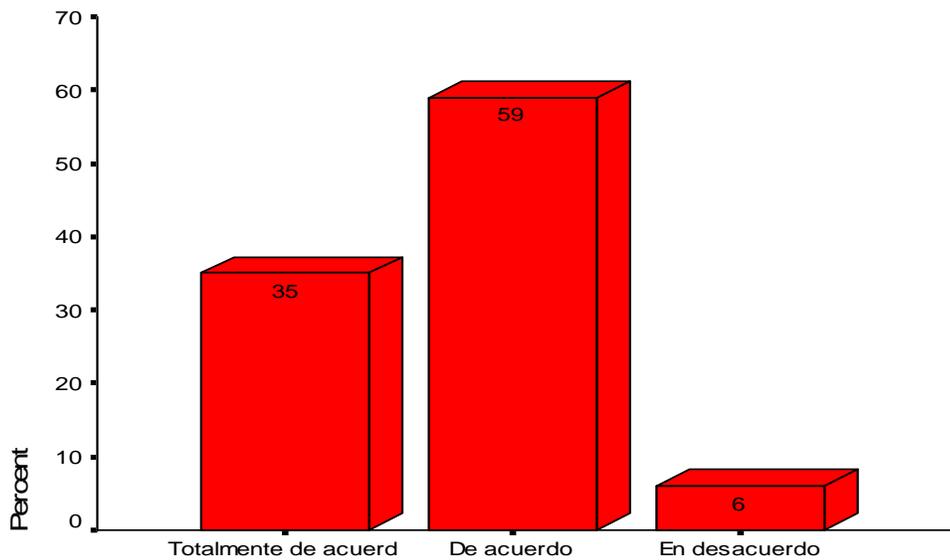
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	45	45.0	45.0	45.0
	De acuerdo	35	35.0	35.0	80.0
	Indiferente	4	4.0	4.0	84.0
	En desacuerdo	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



La fza. de vas. influye al éxito o fracaso de la distribución comercial

5.- Es importante la motivación en la fuerza de ventas para que logren una buena distribución.

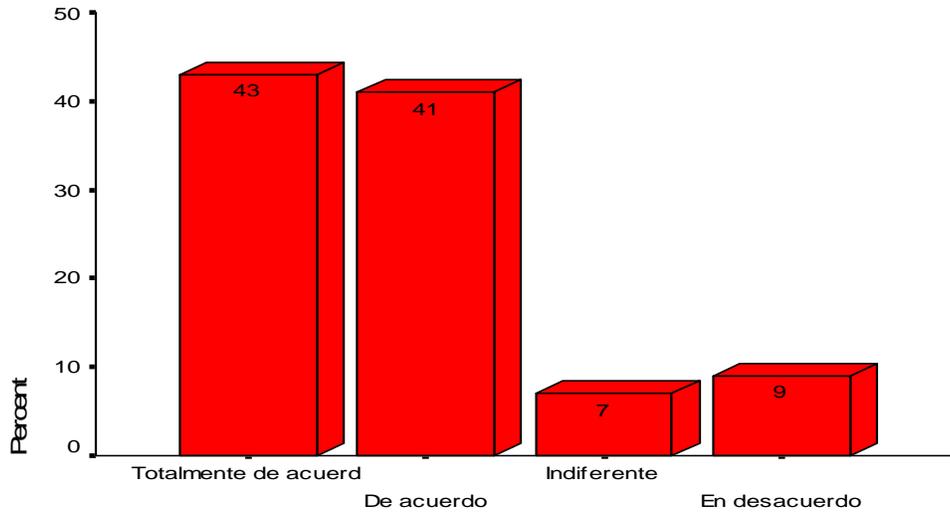
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	35	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	59	59.0	59.0	94.0
	En desacuerdo	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Es imp. la motiva. de la fza. de vta. para lograr buena distribución.

6.- El servicio al cliente influye en la percepción que ellos tengan acerca de la empresa.

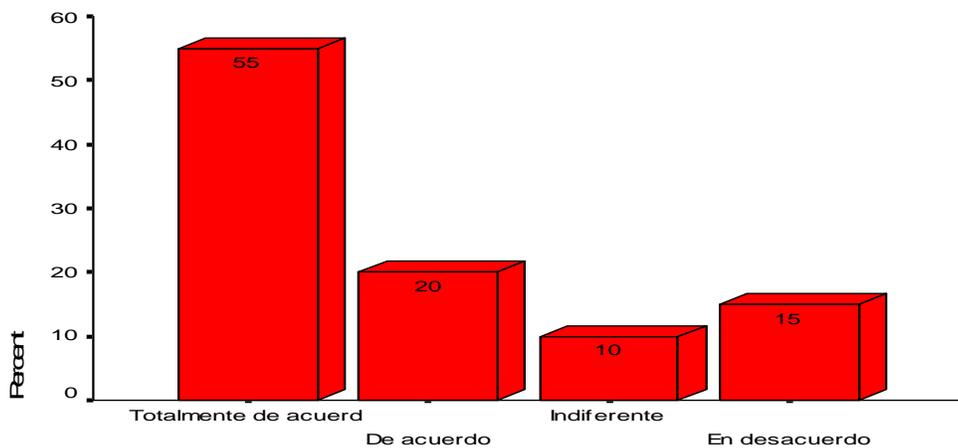
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	43	43.0	43.0	43.0
	De acuerdo	41	41.0	41.0	84.0
	Indiferente	7	7.0	7.0	91.0
	En desacuerdo	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



El serv. al cliente influye en la percep. que tengan de la empresa

7.- La buena relación de los vendedores con los clientes implica que éstos adquieran nuestros productos.

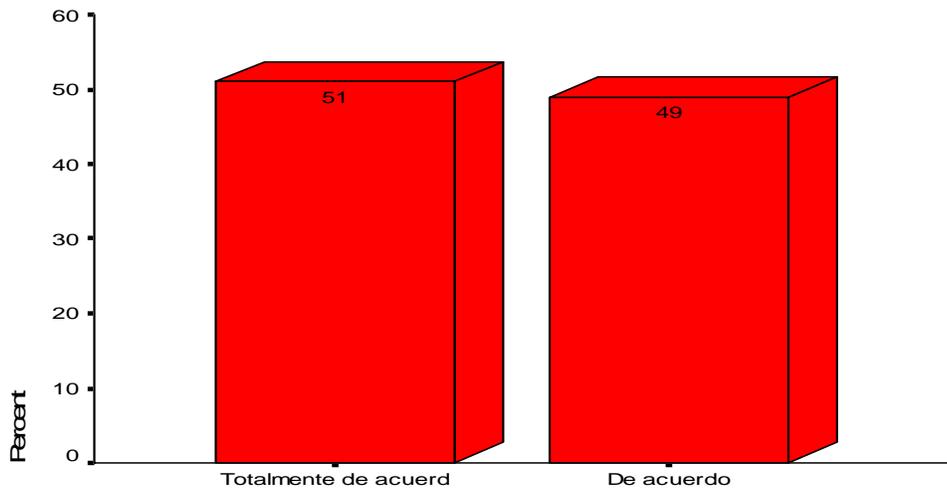
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	55	55.0	55.0	55.0
	De acuerdo	20	20.0	20.0	75.0
	Indiferente	10	10.0	10.0	85.0
	En desacuerdo	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



La buena rel. de vende. con clientes implica que adquieran los prod

8.- Con la distribución comercial podemos lanzar al mercado nuevos productos más rápidamente y en más puntos de venta.

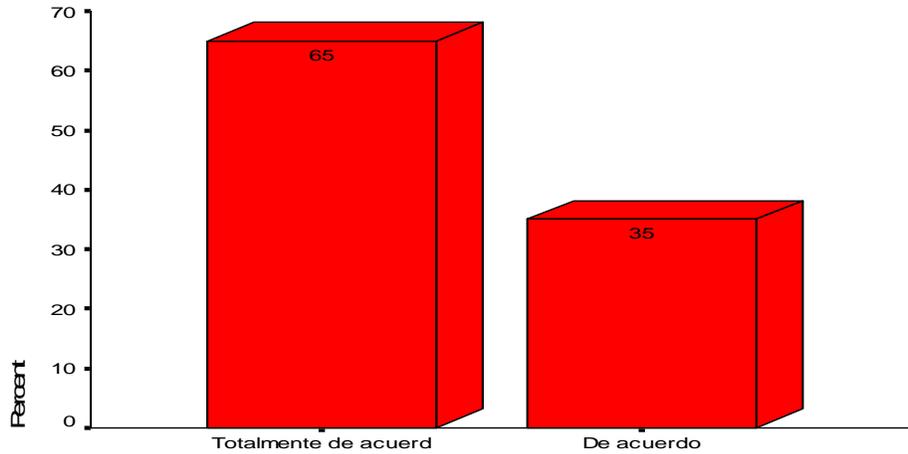
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	51	51.0	51.0	51.0
	De acuerdo	49	49.0	49.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Con distribución comercial podemos lanzar al mercado nuevos prod.

9.- Una fortaleza en cualquier empresa es la capacidad de llegar al mayor número de puntos de venta posible.

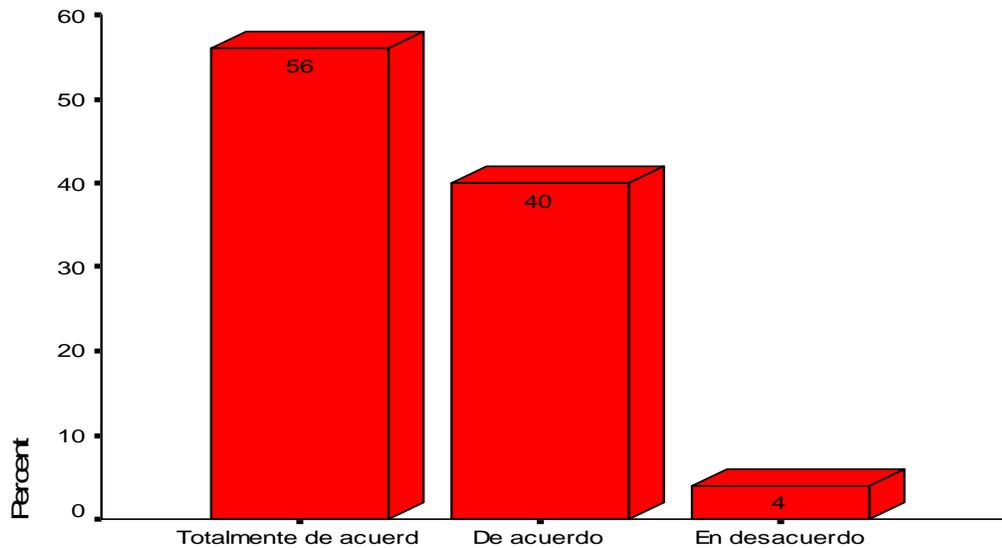
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	65	65.0	65.0	65.0
	De acuerdo	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Una fortaleza es la capacidad de llegar al mayor núm. de pts. de vta.

10.- Aún teniendo los mejores productos del mercado, si no hay la capacidad de llevarlos al consumidor final, el éxito será limitado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	56	56.0	56.0	56.0
	De acuerdo	40	40.0	40.0	96.0
	En desacuerdo	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Si no hay lcapacidad de llevar prod. al mercado es limitado el éxito

Analizando los datos obtenidos, podemos inferir que en general los sujetos que contestaron el instrumento tienen una opinión favorable acerca de la distribución comercial al detalle. Un 60% está totalmente de acuerdo en que la distribución comercial es una ventaja competitiva para sus empresas contra la competencia y el 63% está totalmente de acuerdo en que el llegar al mayor número de puntos de venta refleja la fortaleza que tiene su empresa.

Un 62% de los sujetos está de acuerdo en que una de las ventajas de la distribución comercial es que garantiza liquidez a la empresa y un 80% también está de acuerdo en que la fuerza de ventas es de suma importancia en la distribución comercial e influye en el éxito o fracaso de la misma. Por tal motivo también un 59% considera importante contar con una fuerza de ventas motivada para que logren una buena distribución.

Por otro lado un 84% de los sujetos está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el servicio que le proporcionen al cliente influye en la percepción que ellos tengan de la empresa. Este buen servicio que proporcione la empresa y la buena relación que lleve la fuerza de ventas con los clientes, consideran los sujetos estar de acuerdo, en que influye para que los productos que comercializa la empresa sean adquiridos por los clientes.

Una de las grandes ventajas de la distribución comercial y donde el 100% de los sujetos está totalmente de acuerdo o de acuerdo es que se pueden lanzar y colocar nuevos productos más rápidamente y en un número muy grande de puntos de venta. El llegar al mayor número de puntos de venta, también están totalmente de acuerdo y de acuerdo el 100% de los sujetos que es una fortaleza de las empresas. Por último el 96% de los sujetos consideran, que aunque se tengan los mejores productos en el mercado, si no existe la capacidad de llevar dichos productos al consumidor final a través de los puntos de venta al detalle, el éxito será limitado.

Prácticamente la mayoría de los sujetos que contestaron el cuestionario coinciden en las ventajas que presenta la distribución comercial como ventaja competitiva, a pesar de lo complicado de esta actividad en cuanto al control, gestión y ejecución de dicha actividad.

4.3.3 Cuestionario 3

El último instrumento de medición se diseñó para demostrar las ventajas que puede tener la adopción de nuevas tecnologías en las empresas que realizan distribución comercial.

Básicamente el cambio tecnológico más representativo que han adoptado las empresas en la distribución comercial es la implantación de sistemas de información más confiables que permitan una gestión y control de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado. El sistema más común es el uso de la Hand Held.

El propósito de la aplicación del instrumento fue precisamente conocer el punto de vista del personal de la fuerza de ventas, ya que la mayoría de las empresas que cuentan con distribución al detalle ha tenido que emigrar a este nuevo sistema.

El cuestionario se aplicó a personal que realiza la labor de reparto y venta de los productos alimenticios y que están utilizando el nuevo sistema. Los sujetos fueron de diferentes empresas y por cuestiones de falta de acceso para aplicar el instrumento al personal por parte de algunas empresas, sólo se aplicó el cuestionario a 200 sujetos. Para efectos de la investigación y por la dificultad de obtener los datos de un mayor número de sujetos, se considero aceptable el número de sujetos que contestaron el cuestionario.

CUESTIONARIO 3

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE CONOCER EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENE LA IMPLANATCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGIAS (HAND HELD) EN SU CENTRO DE DISTRIBUCION, CONTESTANDO A LA SIGUIENTE ESCALA:

- 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2 = DE ACUERDO
- 3 = INDIFERENTE
- 4 = EN DESACUERDO
- 5= TOTALMENTE DESACUERDO

1. La implantación de hand held ha sido muy complicada para realizar mi trabajo

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

2. La implantación de hand held ha servido para hacer una mejor distribución y dotación adecuadas para mis clientes

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

3. El uso de este nuevo sistema implica un mayor control acerca de las actividades que realizo en el mercado

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

4. Ha sido fácil adaptarme al nuevo sistema y manejarlo correctamente

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

El sistema me ha servido para evitar faltantes de dinero y de productos de devolución

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

6. El sistema no considera el conocimiento que tengo acerca del mercado y obliga a basarme a los sugeridos que da

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

7. El nuevo sistema me ayudará mucho a realizar mi trabajo de una forma más eficiente

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
---------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

8. Con el nuevo sistema he logrado reducir mi jornada de trabajo

1= TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
--------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

9. Estos cambios van en el sentido de mejorar el servicio a nuestros clientes y ser más competitivos

1= TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
--------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

10. Aunque los cambios son buenos, la fórmula de trabajo anterior había sido exitosa, por lo cuál no era necesario cambiar

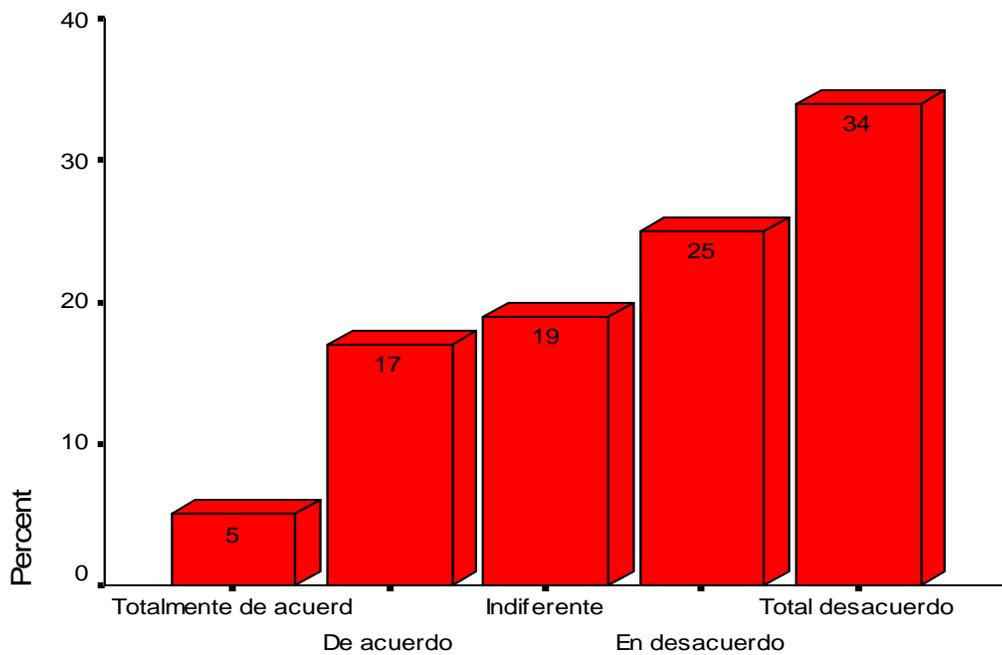
1= TOTALMENTE DE ACUERDO	2 = DE ACUERDO	3 = INDIFERENTE	4 = EN DESACUERDO	5= TOTALMENTE DESACUERDO
--------------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

A continuación se presentan los resultados de los diez enunciados del cuestionario elaborados en primera persona para tratar de que los sujetos se sintieran con mayor confianza de responderlo libremente.

Las respuestas obtenidas por dichos sujetos para que externaran su opinión en una escala de: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente desacuerdo fueron las siguientes:

1.- La implantación de hand held ha sido muy complicada para realizar mi trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	10	5.0	5.0	5.0
	De acuerdo	34	17.0	17.0	22.0
	Indiferente	38	19.0	19.0	41.0
	En desacuerdo	50	25.0	25.0	66.0
	Total desacuerdo	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

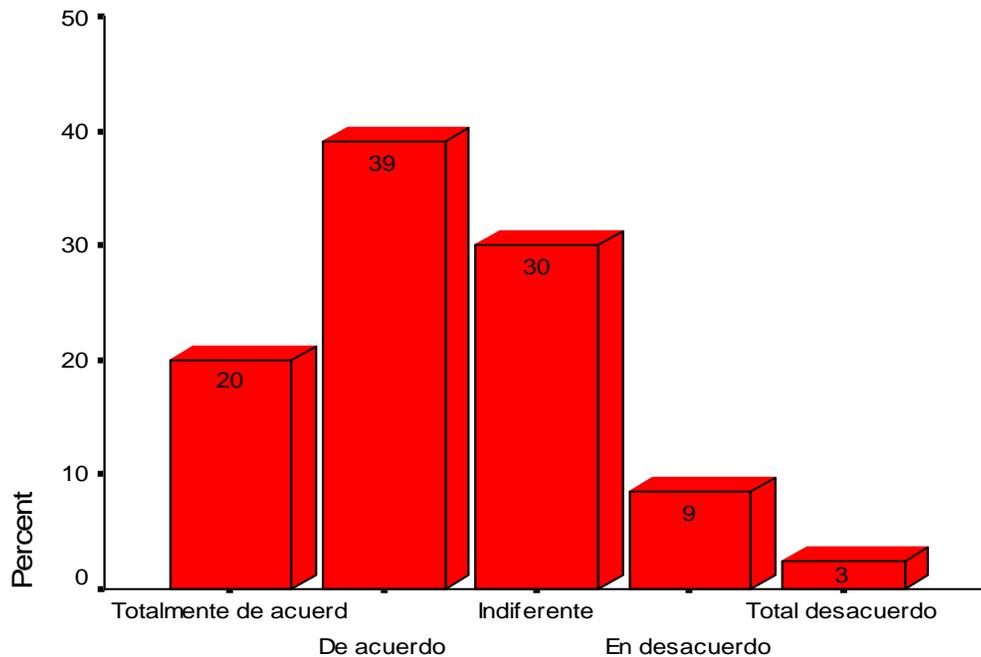


La implantación ha sido muy complicada para realizar mi trabajo

La primera afirmación que se les planteó a los sujetos era en relación a lo complicado de implantar un nuevo sistema por parte de las empresas a la fuerza de ventas en el trabajo de campo cotidiano. Un 17% de los sujetos estuvieron de acuerdo que si les resultó complicada la implantación de este nuevo sistema, un 25% considera que no fue ni complicado ni fácil, un 59% estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que la implantación fuera complicada.

2.- La implantación de hand held ha servido para hacer una mejor distribución y dotación adecuadas para mis clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	40	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	78	39.0	39.0	59.0
	Indiferente	60	30.0	30.0	89.0
	En desacuerdo	17	8.5	8.5	97.5
	Total desacuerdo	5	2.5	2.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

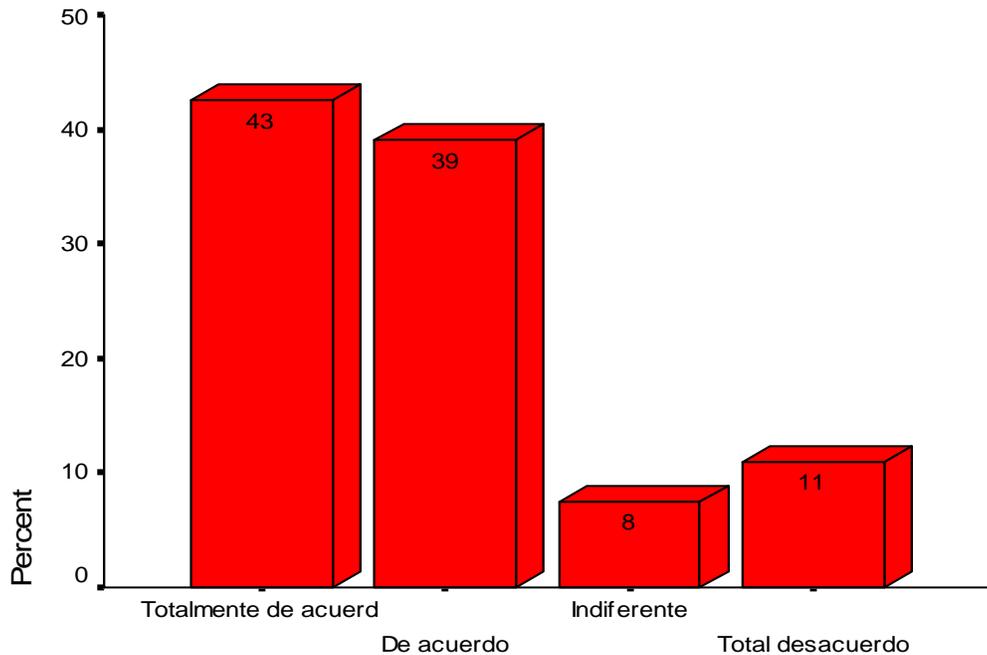


La implantación ha servido para hacer una distribución y dota. adecuadas

En la siguiente afirmación, sobre si el sistema había servido para mejorar la distribución y las dotaciones adecuadas a los clientes, el 59% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo en esta afirmación, un 30% considero que no mejoraba ni empeoraba y un 11% estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo sobre dicha afirmación.

3.- El uso de este nuevo sistema implica un mayor control acerca de las actividades que realizo en el mercado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	85	42.5	42.5	42.5
	De acuerdo	78	39.0	39.0	81.5
	Indiferente	15	7.5	7.5	89.0
	Total desacuerdo	22	11.0	11.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	



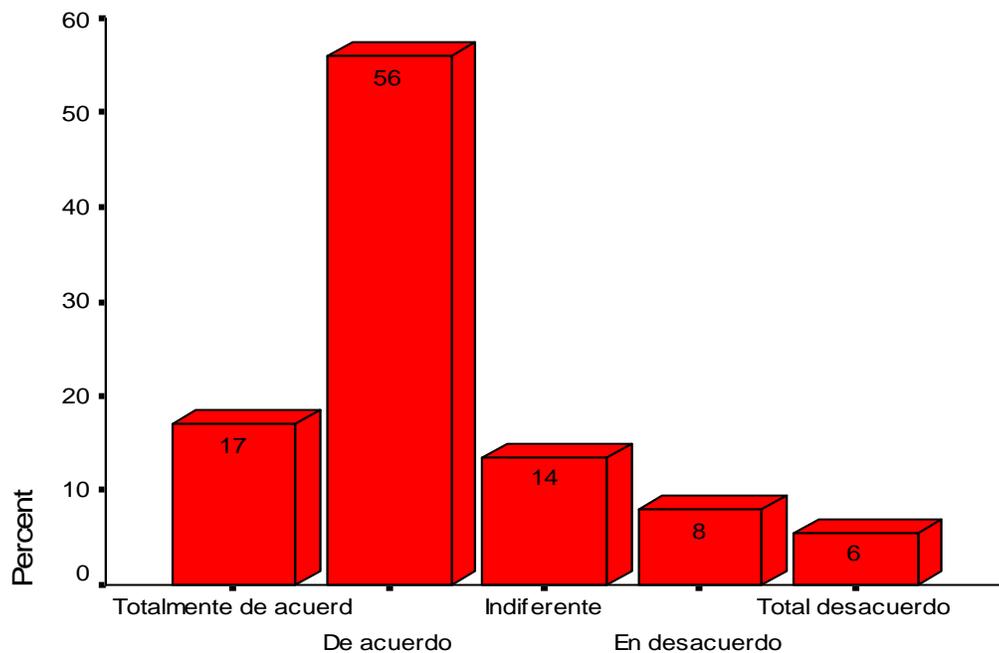
Este nuevo sist. implica un mayor control acerca de las act. que realizo

El siguiente enunciado tenía que ver con el mayor control que tendrían las empresas de sus empleados con el nuevo sistema. El 81.5% de los sujetos

estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en que este nuevo sistema implica mayor control de las actividades que realizan en el mercado. Un 11% estuvo en total desacuerdo y un 7.5% indiferente. En general, la mayor parte de los empleados consideran que el nuevo sistema aparte de mejorar la distribución implica un mayor control de las actividades que se realizan, ya que dicho sistema es capaz de indicar la hora en que se visitan a los clientes, la venta que se realizó, los tiempos de desplazamiento, etc.

4.- Ha sido fácil adaptarme al nuevo sistema y manejarlo correctamente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	34	17.0	17.0	17.0
De acuerdo	112	56.0	56.0	73.0
Indiferente	27	13.5	13.5	86.5
En desacuerdo	16	8.0	8.0	94.5
Total desacuerdo	11	5.5	5.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

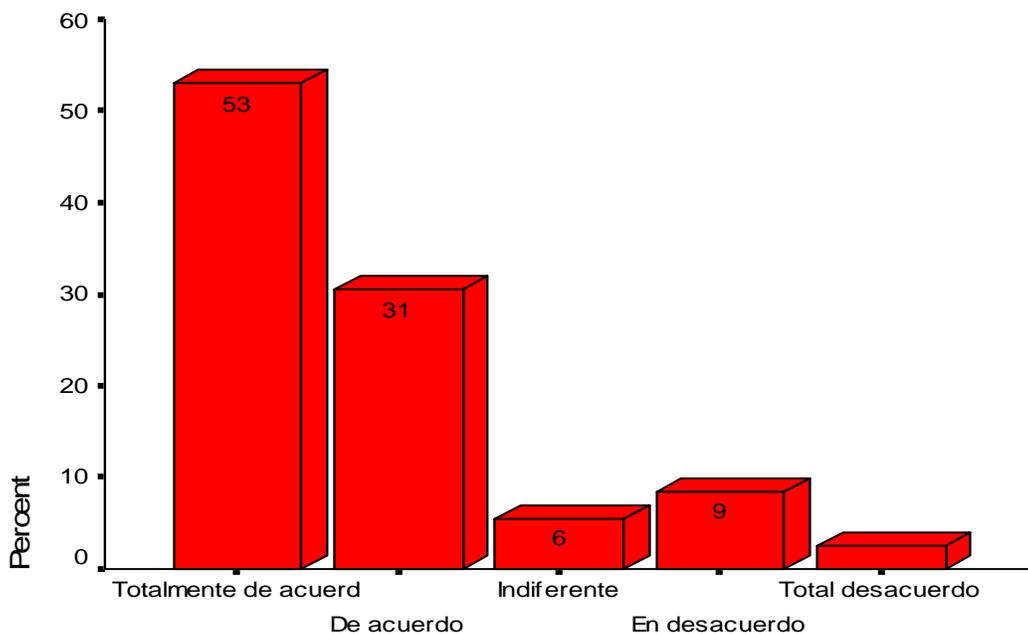


Ha sido fácil adaptarme al nuevo sistema y manejarlo correctamente

Continuando con el análisis de los datos obtenidos, el 73% de los sujetos están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que ha sido fácil adaptarse al nuevo sistema y utilizarlo correctamente contra un 13.5% que están en desacuerdo y totalmente desacuerdo con esta afirmación. El que gran parte de los sujetos no le haya resultado complicado adaptarse al nuevo sistema tal vez se deba a que ya estaban familiarizados con estos sistemas o a que la mayoría de las personas tiene una escolaridad de nivel medio y que es exigido por las empresas para ingresar a laborar.

5.- El sistema me ha servido para evitar faltantes de dinero y de productos de devolución.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	106	53.0	53.0	53.0
	De acuerdo	61	30.5	30.5	83.5
	Indiferente	11	5.5	5.5	89.0
	En desacuerdo	17	8.5	8.5	97.5
	Total desacuerdo	5	2.5	2.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

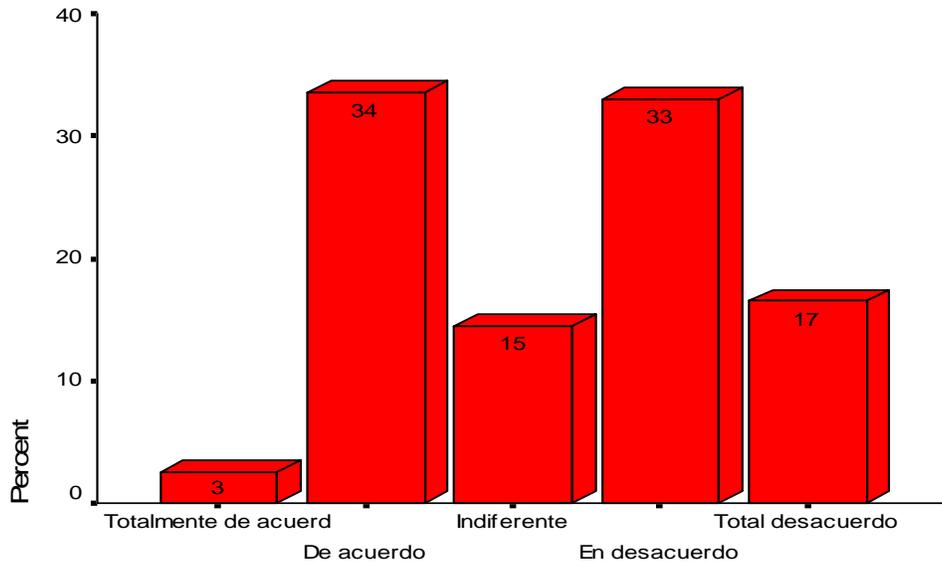


El sistema me ha servido para evitar faltantes de dinero y de productos

Una de las ventajas del sistema, y donde el 83.55 están totalmente de acuerdo y de acuerdo, es que el sistema es eficaz para evitar faltantes tanto de efectivo como de productos, contra un 11% que están en desacuerdo y en total desacuerdo. Esto implica que, en general, la implantación del sistema es de gran utilidad para la mayoría de los sujetos ya que les permite tener mayor control y evitar errores al cobrar o al recoger devoluciones de producto. Como ya se mencionó su función principal es recolectar la información donde ésta se produce (Almacén, piso de venta, venta en campo, encuestas, etc.) y almacenarla. Son particularmente útiles para toma de inventarios, control de activos fijos, entradas, salidas, movimientos de mercancía, venta en ruta, pre-venta, control de embarques y cualquier otra donde se necesite captura de datos para proceso de información y toma de decisiones.

6.- El sistema no considera el conocimiento que tengo acerca del mercado y obliga a basarme a los sugeridos que da.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	5	2.5	2.5	2.5
	De acuerdo	67	33.5	33.5	36.0
	Indiferente	29	14.5	14.5	50.5
	En desacuerdo	66	33.0	33.0	83.5
	Total desacuerdo	33	16.5	16.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	



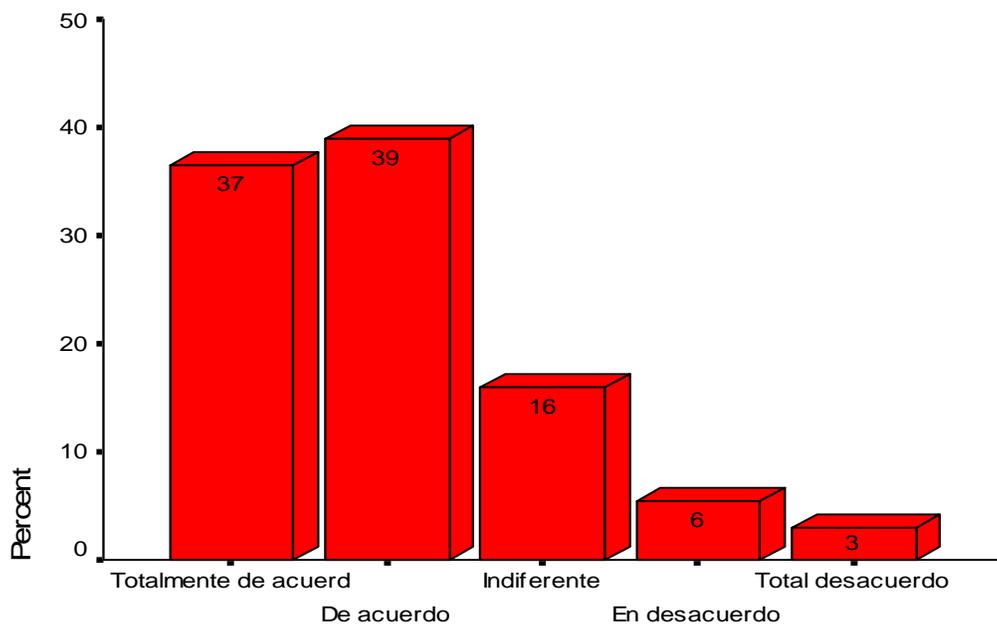
El sist. no considera el conoc. que tengo del mercado y a utilizar suger

Aunque es muy útil el sistema, un 36% de los sujetos están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el sistema no toma en cuenta el conocimiento que tienen del mercado y obliga a basarse en datos sugeridos por el sistema, pero un 49.5% está en desacuerdo y total desacuerdo con dicha afirmación.

Esto depende mucho de la empresa y del tipo de alimentos que maneje, tal vez para una empresa que maneja productos con larga vida de anaquel, no le interese los sugeridos que propone el sistema o viceversa, si una empresa maneja productos con poca vida de anaquel si le interese que se manejen dotaciones adecuadas a cada cliente. Por esta razón muchas empresas siguen confiando el surtido y las dotaciones de producto a la fuerza de venta, que es la que tiene el contacto diario de los clientes y conoce más de cerca sus necesidades.

7.- El nuevo sistema me ayudará mucho a realizar mi trabajo de una forma más eficiente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	73	36.5	36.5	36.5
	De acuerdo	78	39.0	39.0	75.5
	Indiferente	32	16.0	16.0	91.5
	En desacuerdo	11	5.5	5.5	97.0
	Total desacuerdo	6	3.0	3.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

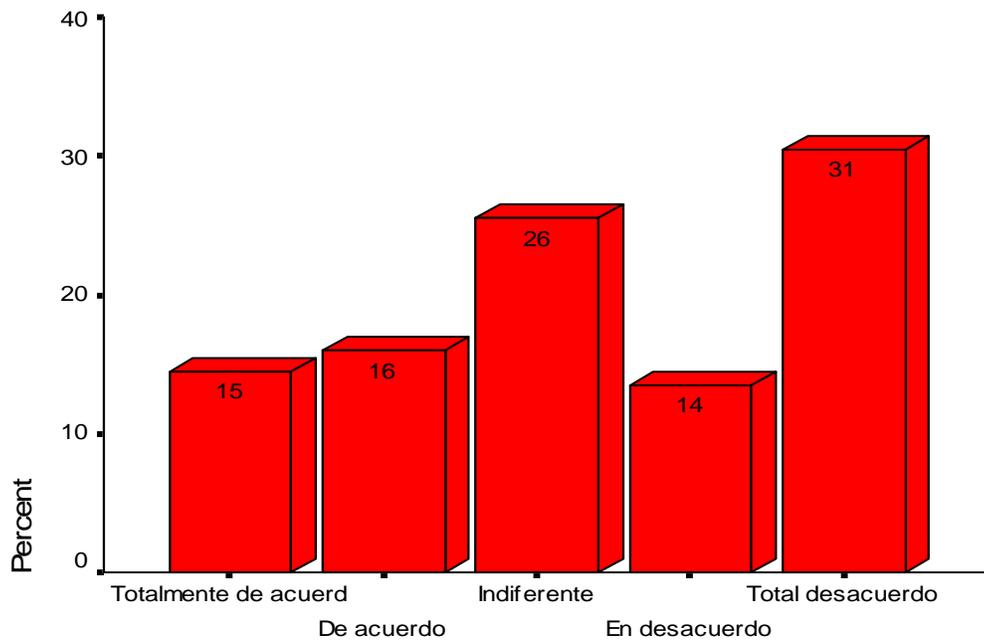


El nuevo sist. me ayudará a realizar mi trab. de una forma más eficiente

La mayoría de los sujetos considera que el sistema ayudará mucho al realizar el trabajo de campo más eficientemente, el 75.5% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con dicha afirmación, un 16% es indiferente y sólo un 8.5% está en desacuerdo y total desacuerdo. La percepción general es que en el futuro este sistema será una herramienta básica para el trabajo en campo de una manera más eficiente.

8.- Con el nuevo sistema he logrado reducir mi jornada de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	29	14.5	14.5	14.5
	De acuerdo	32	16.0	16.0	30.5
	Indiferente	51	25.5	25.5	56.0
	En desacuerdo	27	13.5	13.5	69.5
	Total desacuerdo	61	30.5	30.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	



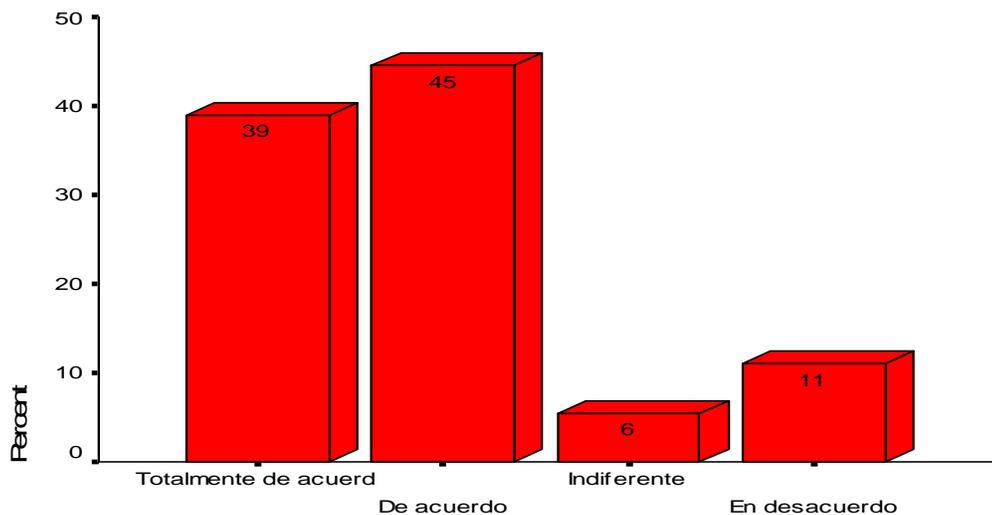
Con el nuevo sistema he logrado reducir mi jornada de trabajo

Una desventaja que tienen prácticamente todas empresas que cuentan con distribución al detalle, es que la jornada laboral suelen ser muy larga, esto depende del tiempo que ocupe la fuerza de ventas en visitar todos los clientes asignados. Por tal motivo se cuestionó a los sujetos si el nuevo sistema lograría una reducción en la jornada de trabajo en el mercado.

Solo un 30.5% considera que con el nuevo sistema han logrado reducir su jornada laboral, un 25.5 considera que no la ha reducido ni alargado y el 39% está en desacuerdo y total desacuerdo con esta afirmación. Tal vez en un periodo más largo de tiempo se logre definir si realmente el sistema ayuda a reducir la jornada laboral, pero el hecho de que un 30.5% de los sujetos terminen más temprano su jornada quizá se deba a que han logrado manejar mejor el nuevo sistema y los que consideran lo contrario tal vez les ha costado más trabajo dominar el sistema. Hay que mencionar que muchos sujetos han trabajado por mucho tiempo utilizando sólo una bitácora y quizá el cambio a ésta nueva tecnología les resulte difícil de dominar en un corto plazo.

9.- Estos cambios van en el sentido de mejorar el servicio a nuestros clientes y ser más competitivos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	78	39.0	39.0	39.0
	De acuerdo	89	44.5	44.5	83.5
	Indiferente	11	5.5	5.5	89.0
	En desacuerdo	22	11.0	11.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

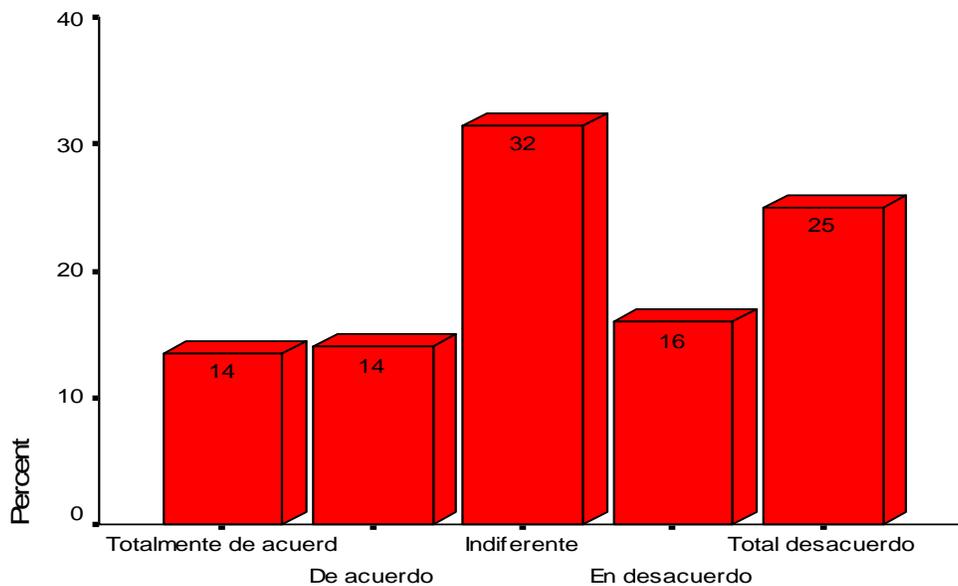


Estos cambios van en el sentido de mejorar el serv. a nuestros clientes

Continuando con los enunciados, la mayoría de los sujetos consideran que los cambios tecnológicos que se han gestado en sus empresas, son el sentido de mejorar el servicio a los clientes y ser más competitivos frente a la competencia. El 83.5% de los sujetos están de acuerdo y totalmente de acuerdo con éste enunciado, un 5.5% se declara indiferente y el 11% está en desacuerdo. El que la mayoría de los sujetos coincidan con la afirmación anterior, nos indica que dichos sujetos son concientes que los cambios son necesarios para mejorar el servicio con los clientes.

10.-Aunque los cambios son buenos, la fórmula de trabajo anterior había sido exitosa, por lo cuál no era necesario cambiar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	27	13.5	13.5	13.5
	De acuerdo	28	14.0	14.0	27.5
	Indiferente	63	31.5	31.5	59.0
	En desacuerdo	32	16.0	16.0	75.0
	Total desacuerdo	50	25.0	25.0	100.0



Aunque los camb. son buenos, la fórmula de trabajo ant. había sido exito

Para terminar con el análisis de la información se les inquirió a los sujetos sobre la nueva forma de trabajo, contra la forma tradicional con la que habían trabajado, ya que algunas empresas llevaban casi 50 años sin tener un cambio significativo y se consideró importante conocer su punto de vista.

El 27.5% de los sujetos consideran que la forma de trabajo había resultado exitosa y no era necesario el cambio, el 31% se declara indiferente y el 41% está en desacuerdo y total desacuerdo con dicha afirmación.

La proporción de respuestas en el último enunciado fue muy similar tal vez debido a la antigüedad de los sujetos en las empresas donde laboran, aunque la proporciones de sujetos que no validan dicho enunciado es menor porque las empresas constantemente renueva a su personal y al tener a empleados más jóvenes y con un nivel de escolaridad más elevado suelen adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios como se analizó en otros enunciados.

CAPITULO 5 PROPUESTA: CÓMO GANAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL CANAL DE DETALLE TRADICIONAL

5.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, es un instrumento estratégico básico para las compañías, debido a que exponen las fortalezas y debilidades de las compañías, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas para su futura rentabilidad y su posición competitiva en relación con la de sus rivales. Proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa.

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de las compañías.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad; una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja.

En el cuadro 5.1 se muestra un análisis FODA de las compañías que cuentan con distribución comercial al detalle tradicional.

Cuadro 5.1

ANÁLISIS FODA DE EMPRESAS DE ALIMENTOS CON DISTRIBUCIÓN

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes adicionales no tradicionales • Abrirse a nuevos mercados geográficos • Ampliar la línea de productos de la compañía y satisfacer a una gama de clientes más amplia • Transferir las habilidades y conocimiento de la compañía a nuevos negocios • Posibilidad de ganar a los rivales la participación en el mercado • Capacidad de crecer en relación al incremento en la demanda del mercado • Adquirir empresas rivales y disminuir la participación de éstos • Alianzas con otras compañías para ampliar la cobertura del mercado y capacidad competitiva • Oportunidad de implantar y aprovechar las nuevas tecnologías 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probable ingreso de nuevos competidores ante lo atractivo del negocio • Disminución de ventas por productos sustitutos • Demoras en el crecimiento del mercado • Nuevos requerimientos reguladores por parte de los gobiernos • Incremento en el poder de negociación de los clientes • Cambios en los hábitos de consumo y necesidades de los consumidores • Cambios demográficos adversos • Incremento en el costo de los energéticos que repercute directamente en el precio de los productos • Condiciones políticas y económicas adversas

5.1 VENTAJA DE DIFERENCIACIÓN

A lo largo de la presente investigación se ha recalcado la importancia de obtener alguna diferenciación, principalmente dentro de las actividades primarias de la cadena de valor. Una ventaja de diferenciación en la cadena de valor lo constituye precisamente, dentro de la logística externa, la distribución comercial en el canal de detalle tradicional. A través del análisis de los datos obtenidos se ha podido comprobar que la distribución comercial es una ventaja competitiva para empresas que cuentan con un sistema de distribución que les permite llegar al consumidor final a través de los puntos de venta que existen en el país.

Las empresas que cuentan con distribución comercial, llevan una gran ventaja sobre otras que no cuentan con dicha distribución. Como se analizó a lo largo de la investigación, la distribución comercial permite obtener mayor margen por los productos (aunque se incrementa el costo de distribución), se tienen mayor contacto con los clientes, se obtienen información de las condiciones del mercado y sobre todo se crea una barrera para evitar la entrada de nuevos competidores al tener todo un sistema de comercialización bien estructurado que permite atender a la mayoría de los puntos de venta que existen.

5.2 VENTAJA DE DISPONIBILIDAD

Cuando se cuenta con un sistema de distribución comercial al detalle, se garantiza la disponibilidad de producto, ya que una de las ventajas que fue posible comprobar con dicho sistema es que garantiza que los productos lleguen a la mayoría de los puntos de venta, donde el consumidor los adquiere.

Esta ventaja de disponibilidad, implica tener una fuerte infraestructura para atender a los puntos de venta al detalle; Pero considerando los datos obtenidos de la investigación, los cuales arrojan que los productos que se consumen son sobre todo de primera necesidad como los abarrotes, bebidas y alimentos de consumo inmediato, sin duda el hecho que dichos productos estén al alcance del consumidor final a través de los puntos de venta representa una fuerte ventaja sobre otras empresas que no cuentan con mucha presencia de sus productos en los puntos de venta al detalle tradicional.

El consumidor al observar los productos que se exhiben en los puntos de venta, y si no localiza el producto que busca, probablemente llevará un producto sustituto que satisfaga sus necesidades y la disponibilidad de dicho producto sustituto implica que cuenta con una ventaja de disponibilidad contra el otro producto que no está presente en el punto de venta.

5.3 VENTAJA CON NUEVAS TECNOLOGÍAS

Adoptar nuevas tecnologías dentro de la distribución comercial, como se pudo comprobar con los datos obtenidos, es por último una ventaja de suma importancia para las empresas.

Se pudo conocer que muchas empresas han iniciado a distribuir sus productos, ya sea con distribución propia o a través de terceros, por tal razón en algunos casos la ventaja de tener distribución comercial disminuye. Por tal motivo y para mantener la vanguardia, permanencia y facilitar las actividades de comercialización es indispensable implantar y adoptar nuevas tecnologías dentro de la distribución comercial.

El sistema tecnológico más común en estas empresas ha sido el uso de la handheld y los sistemas de información en agencias (SIA). Dichos sistemas ha permitido mejorar el servicio al cliente, aumentar la competitividad, la eficiencia y mantener un mayor control de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado.

Si duda el costo de implantar dichos sistemas es muy alto, pero la ventaja tecnológica, comprobada con los datos obtenidos, permite que las empresas se mantengan, evita la entrada de competidores potenciales, se facilita la actividad comercial, se mejora la gestión y el control.

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se ha podido comprobar, con base los resultados obtenidos de los instrumentos de medición, que la distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, es una ventaja competitiva al obtener una diferenciación respecto de los competidores que no atacan dicho canal. Se ha comprobado también que la distribución comercial ofrece una ventaja de disponibilidad al consumidor final a través de colocar los productos en un mayor número de puntos de venta. También se ha podido comprobar la importancia que tiene adoptar nuevas tecnologías en la distribución comercial ya que permiten facilitar las actividades de comercialización, control y gestión. También es importante señalar la importancia que tienen dichas tecnologías como una barrera de entrada a nuevos competidores potenciales.

Por otro lado se trató de condensar toda la información que existe acerca de la distribución comercial, desde sus inicios y evolución en el país, hasta las nuevas tendencias y la importancia de esta actividad para la economía del país por la cantidad de empleos que genera.

La distribución comercial es una actividad poco estudiada desde el punto de vista de sus procesos y de las ventajas competitivas que ofrece. A lo largo de la investigación se ha comprobado la importancia que tiene tanto para las empresas que producen y distribuyen alimentos, como para los consumidores finales y los dueños de los puntos de venta al detalle.

La distribución comercial es una actividad no sólo encaminada a grandes empresas, ofrece muchas posibilidades para pequeñas y medianas empresas interesadas en tener una distribución de sus productos en los puntos de venta. Desde pequeños distribuidores independientes de botanas y dulces, hasta grandes abarroteras, todos han volcado su interés en llevar los productos a los puntos de venta y ponerlos al alcance del consumidor final por la eficiencia y

resultados que ha demostrado tener la distribución comercial en el canal de detalle tradicional.

El que pocas y muy grandes empresas controlen gran parte de la venta al detalle no implica que no existan posibilidades, al contrario, ahora el consumidor es una persona mucho más informada, con mayor poder de decisión y en algunos casos con mayor poder adquisitivo. La posibilidad de poner una mayor variedad de productos a su alcance y el poder de decisión que ha logrado, significa que todavía hay un mercado muy amplio por desarrollar en el canal de tradicional.

También los dueños de los puntos de venta están concientes de esta situación y gran parte de ellos considera que hay posibilidad de ampliar la gama de productos que comercializa, ya que para ellos significa que podrán incrementar sus ventas y en consecuencia la utilidad de obtengan.

No es necesario tener toda una infraestructura para empezar a atacar y llegar a los puntos de venta, muchas empresas e individuos mantienen una buena distribución en zonas específicas, sólo falta mejorar la gestión de dicha distribución para lograr que se desarrolle. Se puede optar también, por iniciar una distribución comercial al detalle a través de distribuidores externos solo hay que considerar llegar a los puntos de venta y al consumidor final con un precio competitivo y tener un distribuidor externo con capacidad de llegar a la mayoría de los puntos de venta de la zona geográfica que se quiere atacar.

Para algunas empresas, la distribución comercial ha significado todo un éxito, ya que les ha permitido controlar y dominar la comercialización en los puntos de venta, garantizando disponibilidad y accesibilidad de sus productos. Por tal motivo dichas empresas tratan de ofrecer y mantener un buen servicio que garantice dicha disponibilidad y accesibilidad de los productos. Al mantener ese buen servicio se evita la entrada de nuevos competidores. Aunque el buen servicio es dominado por grandes empresas, hay que tener presente que dichas empresas

suelen caer en prácticas monopólicas y desleales de comercio (contratos de exclusividad, condicionamiento de la venta de sus productos y marcas, primeras posiciones dentro de los puntos de venta, etc.).

También dichas compañías han estado adquiriendo a otras de menor tamaño, fusionándose y en algunos casos han obligado a otras empresas a retirarse del mercado por la concentración de mercados que tiene efectos contrarios a la competencia y libre concurrencia al sector de alimentos y bebidas.

Por las razones mencionadas, se deja abierta la posibilidad de investigaciones posteriores acerca del control y dominio que ejercen dichas empresas; también se deja abierta la posibilidad de que la distribución comercial, en el canal de detalle tradicional, sea fuente de investigaciones posteriores ya que como se pudo observar y demostrar es de suma importancia esta actividad para las empresas, los consumidores, los dueños de los puntos de venta y en general para la actividad económica del país.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMEROGRÁFICAS, ESTADÍSTICAS Y/O DOCUMENTALES

August Casanovas, **Logística Empresarial**. Barcelona Ed. Gestión 2000. 2001.

Carmen Bocanegra y Miguel Vázquez; **El Comercio Detallista En México** profesores-investigadores Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.

Drucker P. **La Economía Oscura En El Continente**, Revista Fortune, 1962

E. Ugarte Rey López, **Comercialización: Sistemas y Organizaciones**. Buenos Aires 2001.

E.E. Adam, **Production and Operation Management**. 5a Ed. Prentice Hall 1992.

F. W. Taylor, **Principios De La Administración Científica** México. 1982.

Fiddis, C., **Manufacturer-Retail Relationships In The Food And Drink Industry: Strategies and Tactics in the Battle for Powers**. Londres, Ed. Pearson 1997.

Instituto Cerda-Moptma **Manual Para La Subcontratación De Servicios Logísticos**, Ed. Secretaria de Servicios de Transporte del MOMPTA, Madrid. 1995.

Kotler Philip, **Mercadotecnia**, México Ed. Prentice Hall 2001.

Langley, J. R. **La Evolución Del Concepto Logístico**. Revista de Negocios y Logística Londres 1986.

Leigh Sparks, **Logística Y Gestión De La Venta**. La transformación de la logística en la venta al detalle. España. Ed. Granica 2001.

Lou E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpkin; **Canales De Marketing Y Distribución Comercial**, Ed. Mc Graw-Hill, 1999, Bogotá Colombia.

M. Hammer, **Re-Engineering Management**. The mandate for new leadership, Nueva York Harpes Business, 1995.

Martin Christopher, **Logística**: Aspectos Estratégicos. México Ed. Noriega Editores 1999.

Porter Michael, **Ventaja Competitiva**, Ed. CECSA, México 2003.

Richar Sandhusen; **Mercadotecnia**, Ed. CECSA, México 2004 pp. 7.

Sainz De Vicuña J. M. **Distribución Comercial**: Opciones Estratégicas. Madrid Ed. ESIC 1996.

Servitje Roberto; **Estrategia De Éxito Empresarial**, México Ed. Prteince Hall 2004

Stanton, S.A. **The Reengineering Revolution**, Nueva York, Harper Business, 1995.

Stephen P. Robbins, **Comportamiento Organizacional**, Octava Ed. Prentice. 1993.

Tarziján J., Paredes R. **Organización Industrial**. Para la estrategia empresarial. Buenos Aires Ed. Pretince Hall 2001.

Thompson y Trickland; **Administración Estratégica**, Ed. Mc Graw Hill, 11ª edición, Méx. 2000.

www.bonafont.com.mx

www.colgate-palmolive.com.mx

www.economia.gob.mx

www.fritolay.com

www.gmodelo.com.mx

www.grupobimbo.com.mx

www.inegi.com.mx

www.lala.com.mx

www.mars.com

www.nestle.com.mx

www.procter&gamble.com

www.walt-mart.com.mx