



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

“LA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL, FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO DE UNA
MARCA DE ABARROTES EN EL MERCADO MEXICANO”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

OMAR ALDERAMÍN BERMÚDEZ ARZAVE

ASESOR: MTRA. ROCÍO DEL PILAR SÁNCHEZ MADRID



CIUDAD UNIVERSITARIA

MAYO 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 tí Amor, Pao, Mi Vida Hermosa por ser el principal motor y motivación para realizar este trabajo, y que has sido muestra de amor, apoyo y grandes enseñanzas en estos años y los que vendrán. Gracias por tu amor, tu cariño, tu apoyo incondicional. Gracias por tantas cosas y por ayudarme y enseñarme a amar como lo he hecho a tu lado.

TE AMO.

A mis Chiquitos, mis grandes adoraciones, mis hijos Mariano, Emiliano, Luciano y Alejandro, por dejarme experimentar esta gran etapa de la vida, la de ser Padre. Espero estén teniendo un ejemplo a seguir hoy y siempre. Gracias por permitirme y ayudarme a, en muchas ocasiones, ser niño otra vez.

LOS QUIERO COMO NO TIENEN IDEA.

A mis padres, María del Pilar y Renato por haberme dado la vida, por tener la fortuna de que estén a mi lado y siempre ser un apoyo incondicional. Este es el resultado de tanto esfuerzo conjunto y finalmente comparto con ustedes un pendiente que les debía desde hace muchos años.

Gracias por todo lo que han hecho por mí.

LOS QUIERO MUCHO.

A mis hermanos América, Hugo, Olaf y Mireya, por desde niño ayudarme a ser mejor, por su apoyo en cada etapa de mi vida y por a pesar de las diferencias, siempre mostrarme su amor.

LOS QUIERO MUCHO, GRACIAS.

A mis cuñadas, Rosalía y Adriana, a mis y
cuñados, Mike y Paul, y a mis sobrinos Karla,
Santiago, Alejandra, Sebastián y David por ser
parte de esta gran familia y compartir momentos
maravillosos.

LOS QUIERO MUCHO.

A mis Amigos del alma, esa familia extendida
que tengo la dicha de tener: Moisés, Tere, Leo,
Erika, David, Emilia, Pedro, Amira y Ana
Laura, por estar a mi lado desde hace muchos
años y permitirme contar y disfrutar de su
amistad y cariño desinteresado. Gracias por
hacerme saber que cuento con ustedes en las
buenas y en las malas.

Primero compañeros de trabajo, luego amigos,
por siempre hermanos...

LOS QUIERO MUCHO, GRACIAS.

A Ariel y Fernando, mis compañeros y grandes amigos de la Universidad con quienes compartí desvelos, preocupaciones y excelentes experiencias durante esta etapa.

MUCHAS GRACIAS.

A Alejandro, Betty y María Estela, esa familia política que más que suegros se han convertido en amigos. Gracias por su apoyo, consejos y cariño desde que tengo la dicha de ser parte de su familia.

CON MUCHO CARIÑO.

A esas grandes empresas en las cuales he tenido la oportunidad de laborar, aprender y desarrollarme, así como a todos los jefes que he tenido y que tanto les he aprendido a través de estos años.

GRACIAS.

ÍNDICE

Introducción	I
Capítulo Primero – Los diversos tipos de canal de distribución en la economía formal	1
1.1 Autoservicios	3
1.2 Mayoreo y tiendas tradicionales	10
1.3 Minisupers o tiendas de conveniencia	13
1.4 Farmacias	15
1.5 Clubes de Precio	17
Capítulo Segundo – Tipos de distribución	20
2.1 ¿Qué es la distribución?	21
2.2 Distribución Numérica u Horizontal	22
2.3 Distribución Ponderada	33

Capítulo Tercero – Una distribución exitosa	36
3.1 Producto	37
3.2 Precio	40
3.3 Promoción	43
3.4 Posición y Distribución	51
Conclusiones	58
Anexos	61
Glosario	65
Bibliografía	67

Introducción

Introducción

El mercado mexicano ha tenido una fuerte evolución en cuanto a los tipos de negocio que se han establecido y consolidado a través de los años, es por ello que con la finalidad de entender el tipo de mercado al cual nos enfrentamos, en el presente trabajo se abordan las principales características de los tipos de negocios que distribuyen y/o dónde se pueden adquirir diversos productos de abarrotes no comestibles en México: los autoservicios, que participan con un fuerte porcentaje de las ventas a nivel nacional de estos productos, así como el negocio tradicional (las tiendas de la esquina) junto con todo el esquema de distribución que implica el hacer llegar a la tienda de la esquina dichos productos y/o marcas, refiriéndonos fundamentalmente al negocio de mayoreo y medio mayoreo. Todo este esquema comercial que no sólo en número sino también en ventas, representa una parte importante del negocio nacional y canales de distribución que podríamos considerar como “recientes” en el mercado mexicano, tales como las tiendas de conveniencia y los clubes de precios, estos últimos teniendo una historia relativamente reciente en nuestro país, pues se trata de un formato de negocio con no más de 20 años de presencia en México.

De igual manera, el tipo de productos que en ellos se comercializan, la cantidad y variedad que de éstos mismos se ofrecen al consumidor, tienen todos y cada uno de ellos tamaños, precios, presentaciones, marcas y características particulares generando una inmensa oferta de productos; así como, de posibilidades sobre donde adquirir éstos. En función de ello es que las 4P's de mercadotecnia (Precio, Promoción, Posición y Producto) han sido analizadas en detalle en muy diversas ocasiones y por muchos autores y expertos de la materia. Sin embargo, poco se encuentra en lo referente a lo que en el mercado mexicano ocurre.

En función de lo anterior es, que desde una perspectiva 100% práctica; es decir, con un esquema exploratorio, se abordan diversos temas. Primero, teniendo una perspectiva clara de cuáles son los diversos canales de distribución que existen en México, mencionando sus principales características, similitudes y diferencias así como, lo que dichas 4P's representan y significan para una marca en nuestro mercado para finalmente, abordar de manera específica el tema de la distribución con la importancia y relevancia que tiene para el éxito de una marca en el mercado mexicano.

Esta visión práctica está en función de la experiencia que ha sido adquirida al trabajar en diversas compañías de productos de consumo y tecnología, enfrentándose a los retos que para las marcas actuales representa dicha distribución.

Esta investigación se enfocará a una marca de abarrotes con la finalidad de poder entender la complejidad de dicho mercado y la relevancia de dicha distribución, ya que incluso en muchos tipos de productos, la distribución horizontal no es uno de los factores claves para el éxito de una marca sino que son otros los factores prioritarios.

Al revisar el presente trabajo, el lector entenderá de manera sencilla y práctica a través del Capítulo Primero, cuáles son las diferencias entre los diversos canales de distribución que en nuestro país existen y que aquí son abordados.

En el Capítulo Segundo se ahondará en el concepto de la distribución, su definición y se abordarán los diversos tipos de distribución que existen.

Por último, en el Capítulo Tercero se aborda y explica cómo es que el precio, la promoción, el producto y la distribución juegan un papel fundamental para el éxito de una marca, así como factores considerados por los autoservicios y/o mayoristas que comercializan los productos para considerar el producto dentro de su esquema de distribución. En este último punto, la distribución, el objetivo del presente trabajo es que el lector comprenda las

diversas formas que hay en el mercado, distribución horizontal o numérica, distribución ponderada y cómo es que ésta depende o se constituye de la numérica. De igual manera se busca abordar y explicar el por qué alcanzar ciertos resultados de distribución numérica es importante para que una marca logre sus objetivos de negocio que al final son éstos los que marcan el éxito de una determinada marca o producto así como de un negocio y una empresa.

**Capítulo Primero – Los diversos tipos de canal de distribución
en la economía formal.**

Capítulo Primero – Los diversos tipos de canal de distribución en la economía formal.

En el mercado y economía actual, la mayoría de los productos no se venden de manera directa entre el fabricante y el comprador, entendiendo como comprador:

“del adjetivo comprar, individuo destinado a comprar los comestibles necesarios para el sustento de una casa o familia”¹.

Existen entre los productos y los compradores diversas figuras que juegan un papel muy importante en la distribución y comercialización de dichas marcas y productos de acuerdo al cliente objetivo que la marca o producto tengan, así como la estrategia de distribución definida por el fabricante. Sobre la base de ello es que existen intermediarios comerciantes que son:

“aquéllos que compran, reciben y revenden la mercancía”².

Dichos intermediarios comerciantes, los cuales son muchos y muy diversos, los acotaremos en el presente trabajo a intermediarios comerciantes que manejen, distribuyan y expendan productos de abarrotes, comestibles y no comestibles, con la finalidad de facilitar el caso de estudio.

Los intermediarios comerciantes forman lo que se conoce como canales de distribución “un canal de distribución se considerará que comprende un conjunto de instituciones que llevan a cabo todas las actividades (funciones) que se utilizan para mover un producto y su título de propiedad desde la producción hasta el consumo”³; los que abordaremos a continuación, siendo en nuestro país, para una marca de abarrotes los principales canales de distribución los autoservicios, en sus diversos formatos (híper-mercados, supermercados, bodegas, etc.), los

¹ Diccionario de la Real Academia Española. 22a. edición. www.rae.es

² Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 496.

³ Louis P. Buklin. A Theory of Distribution Channel Structure. Berkeley; p. 5

mayoristas y tiendas tradicionales o de la esquina, las tiendas de conveniencia, las farmacias y los clubes de precios.

1.1 Autoservicios

Actualmente se estima que hay 2,100⁴ tiendas de autoservicio en México, formato al que acude un alto porcentaje de los consumidores en México ya que tienen presencia en gran parte del territorio nacional así como en los diversos estratos económicos y sociales. A este formato también se le conoce como “*retail*”, ya que como su misma traducción lo dice es un negocio que vende al detalle o menudeo⁵.

Otra de las características de los autoservicios es que este formato o canal de distribución también se conoce como “canal moderno” ya que aunado al hecho de que su presencia en el mercado mundial es reciente (la primera tienda de autoservicios en el mundo abrió en la ciudad de Jamaica, Nueva York, Estados Unidos. en 1930⁶), en México es un formato aún mas reciente (la primer tienda de autoservicios se estableció en nuestro país en 1958⁷). Por otro lado, dicho formato, al tener una fuerte competencia entre las diversas cadenas de autoservicios así como entre formatos, es el que mejor y mayor planeación estratégica ha tenido, principalmente a partir de la década de los 80’s en la cual el autoservicio en México ha tenido una importante evolución. En este formato es fundamental:

⁴ Gerencia de Desarrollo ANTAD, AC comunicado de prensa del 15 de enero 2009.

⁵ Diccionario Collins Compact Plus. Editorial Grijalbo, México, 2007; p. 237.

⁶ Skully, David. Mexican Supermarkets Spur New Produce Distribution System. USDA; p. 14.

⁷ Schwentesius, Rita y Gómez Manuel. Supermercados en México, Evolución y Tendencias. p. 3

“entender y mantener al consumidor de manera leal, tener una buena ubicación para la tienda así como tener medidas de éxito precisas y claras que ayuden a mejorar los resultados de negocio”⁸.

En función de estas inclusiones en el plano estratégico del negocio es que dicho canal es también nombrado canal moderno.

El canal de autoservicios en 2008 tuvo un decremento en ventas⁹ vs 2007 de -6.3% a tiendas totales (incluye aperturas) y de -0.2% a tiendas iguales, representando ventas totales en el año por \$746.5 mil millones de pesos¹⁰.

Como se mencionó anteriormente, el formato de autoservicios en México ha evolucionado considerablemente en los últimos años en función de la amplia competencia que se ha establecido en el país con participantes tanto nacionales como extranjeros en este rubro.

No obstante, los formatos traídos mas allá de nuestras fronteras han sido poco exitosos llevando al cierre de sus operaciones a casi todos ellos (K-Mart – sub-líder del segmento en los Estados Unidos-, Carrefour –líder en Europa-, Auchan –segunda cadena más importante en Europa- y Jetro –formato de club de precios en Europa-). Ha sido fundamentalmente el formato mexicano el que ha sido exitoso. Sin embargo, no podemos dejar de lado la importante inversión extranjera que se ha establecido en nuestro país como es el caso de Wal-Mart, con la adquisición del grupo Cifra que tenía la operación a su cargo de Aurrerá y Bodega Aurrerá fundamentalmente; Costco, en *joint venture*¹¹ con Comercial Mexicana; Safeway, en *joint venture* con Casa Ley y HEB que opera de manera directa sus tiendas en México.

⁸ Plant, Albert. The Retail Game, Playing to win; p. 286-287.

⁹Gerencia de Desarrollo ANTAD, AC comunicado de prensa del 15 de enero 2009, cifra sólo del segmento de autoservicios.

¹⁰Gerencia de Desarrollo ANTAD, AC comunicado de prensa del 15 de enero 2009, cifra de total ANTAD.

¹¹ Dictionary of the Law. Jointventure: alianza o arreglo estratégico, entre dos o más empresas o individuos que supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo o un proyecto en específico.

Dichas inversiones en este segmento de autoservicios han sido resultado de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) y adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), por parte del gobierno mexicano. De igual manera, al formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es que la inversión extranjera en nuestro país ha tenido un fuerte incremento y contribuido al desarrollo del México moderno¹², atrayendo capitales extranjeros en el rubro de los autoservicios con las sociedades y adquisiciones mencionadas anteriormente, los cuáles antes de 1990 no habían sido posibles sino de manera incipiente pues no se encontraban reguladas ni contempladas como actualmente se encuentra en la Ley de Inversiones Extranjeras¹³.

“Como resultado de los compromisos asumidos con la firma del TLC, se consagró el principio del Derecho Internacional Privado conocido como **trato nacional** y el cual, entre otras cosas, comprende el trato no discriminatorio el inversionista extranjero, con lo que se autoriza como regla general la participación de la inversión extranjera hasta el 100% en las actividades económicas del país”¹⁴.

Dando pie a la adquisición de grupo Cifra por parte de la multinacional Wal*Mart.

Las alianzas antes mencionadas han traído a nuestro mercado la estrategia y objetivo del “*one stop shopping*”¹⁵ donde el objetivo principal es que el consumidor encuentre en un sólo punto de venta todos los artículos que requiere para su consumo en lugar de tener que visitar varios puntos de venta para cubrir sus necesidades y/o requerimientos. Este punto aplica principalmente, de los formatos que describiremos más adelante, para el formato de

¹² Von Wobeser y Sierra. S.C. Guía legal para hacer negocios en México; p. 29

¹³ Von Wobeser y Sierra. S.C. Guía legal para hacer negocios en México; p. 33

¹⁴ Cárdenas González Fernando Antonio. Inversión Extranjera, Extranjeros y Sociedades; p. 114

¹⁵ Plant, Albert. The Retail Game, Playing to win; p. 115

autoservicio tradicional, hipermercados y bodega, en función a la variedad de productos y categorías que en dichos formatos se expende.

Dentro de dicha evolución, el cambio más grande que se ha dado en los últimos años es la venta de la cadena Gigante (204 unidades de venta) a Grupo Soriana en una operación arriba de los mil trescientos millones de dólares efectuada en diciembre 2007, con lo cual la operación de las tiendas de autoservicio a nivel nacional se concentra en cuatro grandes grupos (Wal-Mart, Comercial Mexicana, Chedraui y Soriana)¹⁶, operando unidades de negocio de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1.1.1

Número de tiendas y ventas anuales principales tiendas de autoservicio en 2007-2008

Cadena	Unidades operadas	Ventas Anuales (millones de pesos)	Cotiza en BMV
Chedraui ¹⁷	140	Dato no disponible	NO
Soriana ¹⁸	465	95,619	SI
Comercial Mexicana ¹⁹	307	53,298	SI
Wal-Mart ²⁰	404	224,029	SI

Parte de la evolución a la que se hace referencia anteriormente, es en función de la diversidad de formatos que se han desarrollado en nuestro país, comenzando con el formato tradicional de

¹⁶ La Jornada, diciembre 7 2007.

¹⁷ Página de internet Chedraui septiembre 2009.

¹⁸ La Jornada, diciembre 7 2007.

¹⁹ Informe Anual 2008 Controladora Comercial Mexicana..

²⁰ Informe Anual 2008 Wal*Mart México..

autoservicios, posteriormente el formato de bodega, el hipermercado y por último, el de autoservicio de conveniencia.

Autoservicio tradicional: Maneja un aproximado de 32,000²¹ códigos y con categorías que van desde ropa hasta congelados. El piso de venta es de entre 4,000 y 6,000¹⁷ metros cuadrados con una productividad media.

Formato Bodega: Tiene una menor selección de productos (alrededor de 22,000¹⁷) y en los que el número de categorías que comercializan son prácticamente las mismas que el autoservicio al igual que el área de venta, pero con un menor número de referencias por categoría y con un margen de utilidad menor al ser tiendas enfocadas a consumidores de bajos recursos Nivel Socio-Económico (NSE) C-, D y E).

Hipermercados: Este formato es el que ha crecido más rápidamente en los últimos años, ofreciendo categorías como línea blanca y mercancías generales variadas (jardinería, iluminación, muebles, entre otras) que en otros formatos regularmente no se encuentran y cuentan con una extensa distribución en cada área para comercializar cerca de 50 mil referencias.

En su diccionario, la Real Academia de la Lengua Española define el hipermercado como:

“un gran supermercado, localizado generalmente en la periferia de las grandes ciudades, que trata de atraer a gran número de clientes por sus precios relativamente bajos”²².

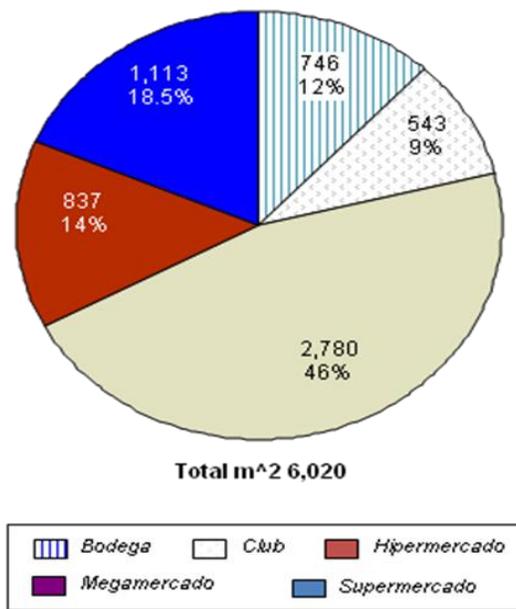
²¹ Análisis propio con base en censos realizados en el trabajo.

²² Diccionario de la Real Academia Española. 22a. edición. www.rae.es

Si bien esta definición era acertada en el mercado europeo donde dicho formato nació, en México los hipermercados se han establecido en colonias con gran concentración de gente pero en los menos de los casos en la periferia de la ciudad como lo podemos constatar con las tiendas que Carrefour (actualmente Chedraui) estableció en la Ciudad de México y Guadalajara por mencionar algunos ejemplos. Estas son tiendas con una superficie de venta por arriba del autoservicio (entre 7,000 y 11,000 m² de superficie de venta²³), ofrecen servicios diversos en las instalaciones aledañas a la misma, y representaron para el 2001 el 46%²⁴ de los metros cuadrados de todo el formato de autoservicios en nuestro país como se ve en el siguiente cuadro:

Gráfico 1.1.1

Participación y Metros Cuadrados* por Formato en 2001



(*) M² en miles
Fuente: ANTAD; Análisis BAH

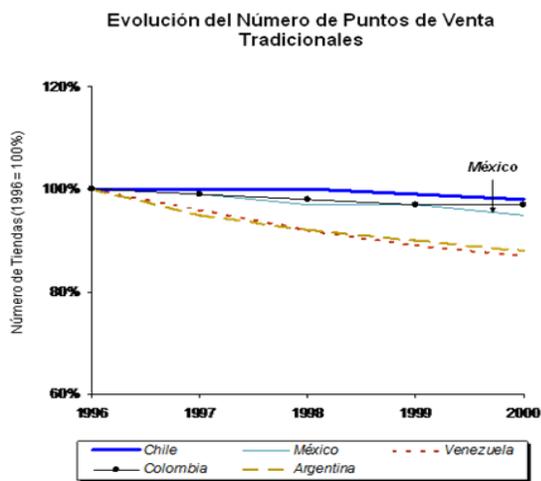
²³ Análisis propio con base en censos realizados en el trabajo.

²⁴ Booz, Allen, Hamilton. Presentación Análisis del Retail en México. Septiembre 2002.

Autoservicio de conveniencia: Es el de más reciente evolución, enfocado a consumidores de Nivel Socio-Económico (NSE) B y C+ y en los que la selección de productos es menor, con un promedio de 16,000 referencias en el punto de venta y piso de venta de entre 1,000 y 3,000 metros cuadrados²⁵. Uno de las principales diferenciadores es su selección de productos en algunas categorías como lo son vinos y licores, pescados, mariscos y carnes, con productos en muchos casos de importación y con productos/marcas que no se encuentran en otro formato principalmente por cuestión de precio y accesibilidad a todo tipo de clientes. En adición a esto, es un formato con un área de ventas relativamente reducida ofreciendo la ventaja de que el consumidor puede encontrar más rápidamente el producto que busca.

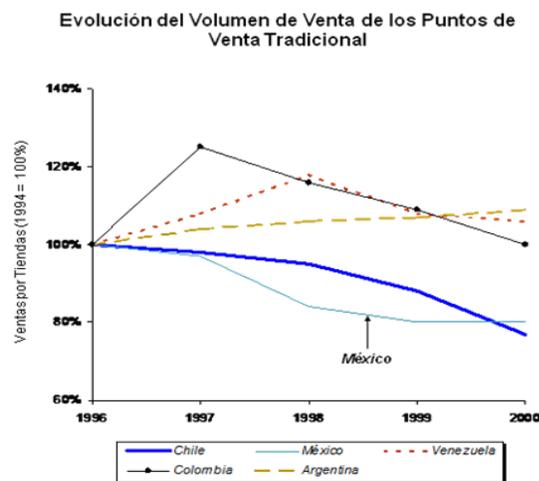
Actualmente, se estima que el autoservicio comercializa cerca del 50%²⁶ de las ventas al detalle en nuestro país. Es el segmento que más rápido ha crecido en los últimos años en cuanto a área de venta, número de establecimientos y ventas, ya que en la mayoría de los casos le ha quitado participación al negocio tradicional.

Gráfico 1.1.2



Fuente: Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BAH

Gráfico 1.1.3



²⁵ Análisis propio con base en censos realizados en el trabajo.

²⁶ Euromonitor, Retail Trade International 2001, A.C Nielsen, Análisis BAH.

Los autoservicios ofrecen varias ventajas sobre el negocio tradicional y mini-súpers, éstas son fundamentalmente la cantidad de categorías que comercializan, la frescura y presentación de los productos y por último los precios, ya que al tener economías de escala y esquemas de eficiencia regularmente éstas son transmitidas al consumidor en el precio ofreciendo precios por lo regular más bajos que los negocios tradicionales, aunado al hecho de que la cadena de suministro de un autoservicio es mucho más eficiente y directa que la del negocio tradicional como se verá más adelante.

1.2 Mayoreo y tiendas tradicionales

Se estima que en México hay alrededor de 50 mayoristas y medios mayoristas, que representan el 84% de las ventas del segmento y que abastecen a cerca de 400 mil tiendas tradicionales, de conveniencia y mini-súpers, representando el 43% de las ventas totales a detalle²⁷. En los últimos años, en función de la expansión de los formatos de autoservicios, aunque el número de establecimientos de tiendas tradicionales se ha mantenido prácticamente igual (con una caída de 1996 a 2000 de aproximadamente 5%), las ventas totales de este canal han tenido una caída de entre 4-7% anual para un acumulado de 22% entre 1996 y 2000²⁸.

No obstante, desde hace muchos años se habla de la desaparición del canal de mayoreo en el mundo y en México. Dicho formato continúa teniendo una fuerte participación e importancia en el mercado nacional. Si bien el negocio minorista es el que más ha evolucionado a través de

²⁷ Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BAH.

²⁸ Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BAH.

los años, los mayoristas también han ido adaptando su modelo de negocio. *“Desde 1929 han tenido una caída en su negocio y entre 1950-1972 tuvieron una declinación importante en productividad, lucratividad y liquidez”*²⁹. Sin embargo, considerando que los autoservicios representan el 50% de las ventas al detalle (\$746.5 millones de pesos en ventas en 2008), la estimación de lo que el canal de mayoreo-tradicional representa en nuestro país es de \$642 millones de pesos anuales.

El negocio de mayoreo, medio mayoreo y tradicional es co-dependiente ya que el mismo esquema de distribución requerido para una marca genera la existencia de uno y otro formato. Regularmente la forma en la que estos intermediarios comerciantes operan es que los grandes mayoristas tienen una relación directa con los productores y fabricantes de los productos y en la que su volumen de compra, dependiendo de la marca, el producto, la categoría y el mercado, entre otras variables es de varios trailers a la semana³⁰. Dichos mayoristas revenden, con un margen que regularmente está entre un 3-8%³¹ (dependiendo de volumen de venta y categoría de productos o marca) a los sub-mayoristas, quienes en muchos casos no tienen ni la infraestructura ni el capital requerido para operar de manera directa con el fabricante pero cuentan con una importante red de distribución en ciertas poblaciones y/o Estados para hacer llegar dichos productos a los negocios de detalle con un margen promedio del 10-15% y donde finalmente el negocio tradicional expenderá dichos productos con márgenes que van del 15-25% al consumidor final³².

²⁹ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 509.

³⁰ La capacidad de carga de un tráiler varía entre los 48 y 52 pies cúbicos, 22 o 44 tarimas (estiba sencilla o doble) o hasta 21 toneladas de producto.

³¹ Análisis propio, experiencia adquirida en venta a clientes mayoristas y manejo del canal tradicional.

³² Análisis propio, experiencia adquirida en venta a clientes mayoristas y manejo del canal tradicional.

Actualmente en México hay pocos mayoristas con presencia a nivel nacional, dentro de los cuales podemos mencionar a Grupo CORVI³³ (único mayorista del negocio de abarrotes que cotiza en la BMV desde 1996³⁴ y que opera sus unidades de negocio bajo el nombre de Organización Sahuayo y Despensa del Ahorro), Grupo Garis, El Duero, Decasa, entre otros, quienes si bien no tienen tiendas/bodegas en todos los Estados de la República, en función de su red de distribución es que tienen una presencia importante en el territorio nacional.

De acuerdo a diversos estudios realizados, el ticket promedio de compra efectuado por el consumidor en el formato de tiendas tradicionales no es mayor a 20 pesos, sin embargo el número de transacciones por semanas rebasa las 10 transacciones por comprador. Esto es debido fundamentalmente a que la “tienda de la esquina” es utilizada ya sea para dulces, refrescos, cigarros y en varias ocasiones para adquirir ciertos artículos que el consumidor puede requerir en el momento y para cubrir dicha necesidad; es decir, que se trata de una compra no planeada sino de acuerdo a la necesidad del momento.

Otro aspecto importante de este formato es el hecho de que los tamaños que regularmente expende, como tienden a ser para cubrir la necesidad momentánea, son en tamaños pequeños, por ejemplo detergentes de 400-600 gramos, jabones de tocador de 80-120 gramos e incluso en presentaciones de shampoos de 10 ml, por mencionar algunos ejemplos. Estas presentaciones, en adición a que cubren una necesidad momentánea, están planteadas para ofrecer a un consumidor de bajos recursos, quien es el consumidor regular de dicho negocio tradicional (NSE D, E) marcas y productos a precios más accesibles por el desembolso que representan, sin embargo si se compara mililitro por mililitro o gramo por gramo vs los productos expedidos

³³ Grupo CORVI, en el año 2006 operó 165 unidades de negocio y tuvo ventas por \$13,192.6 millones de pesos. Informe Anual 2006 Grupo CORVI.

³⁴ Página Internet Grupo CORVI. Sección “Perfil de la Empresa”.

en otros formatos (autoservicios, clubes de precios), las presentaciones pequeñas regularmente tienen un mayor costo.

1.3 Mini-supers o tiendas de conveniencia

Se denominan como mini-supers o tiendas de conveniencia, aquellos negocios que cuentan con diversas categorías y donde el consumidor puede acceder libremente y de manera directa a casi todos ellos (regularmente cigarrillos, alcohol y algunas otras están detrás del mostrador y son entregadas al comprador previa solicitud de los mismos). El nombre de tienda de conveniencia resulta de la traducción textual de este formato en los E.E.U.U. "*convenience store*"³⁵, pero sin tener una claridad de si esto es por la conveniencia de la cercanía al consumidor, por los tamaños que regularmente expenden dichos establecimientos que en la mayoría de los casos son los mismos que se ofrecen en el formato de tradicionales descrito anteriormente o porque se accede de manera rápida y sencilla a dichas tiendas y a los productos que expenden. Dentro de las cadenas más reconocidas en el mercado nacional de este formato encontramos Oxxo, Circulo K, 7-Eleven, que cuentan con pisos de venta en promedio de entre 70 y 200 metros cuadrados.

En su artículo "Las tiendas de conveniencia y el fast food"³⁶, Gabriela Méndez menciona que las principales características de este formato son:

Ubicación: Lugares con alto flujo de personas.

Tamaño: Entre 50 y 300 mts².

³⁵ Este formato tiene más de 40 años en E.E.U.U.

³⁶ Revista del ITESO Año 9, Epoca 1, Número 55, septiembre 2006; p. 32.

Horario: Amplio horario de atención donde incluso algunas son 24 hrs.

Servicio: Cuentan con estacionamiento propio y personal calificado.

Rapidez: El tiempo de estancia en los autoservicios de conveniencia es muy breve en función del acomodo de productos, las dimensiones de la tienda y la rapidez en las cajas.

En función de lo anterior, es que el formato de mini-supers o tiendas de conveniencia ha evolucionado en los últimos años de los negocios tradicionales o tiendas de la esquina, en función de la competitividad que los autoservicios representan, forzándolos a tener mayor oferta de productos así como, un mejor servicio. No obstante lo anterior, una de las diferencias fundamentales entre las tiendas de conveniencia y el formato tradicional es que para ser considerado dentro de este formato se deben tener al menos 2 carriles de salida (cajas registradoras o lugares para cobro) con la finalidad de agilizar el servicio al consumidor, así como el hecho de que los productos están exhibidos en anaqueles para el acceso directo del consumidor a dichos productos.

Este canal de distribución se ha convertido en la actualidad en cadenas de mini-supers que se encuentran a lo largo y ancho del territorio nacional. De hecho, debido al éxito de dicho formato en nuestra economía, algunas de las grandes cadenas de autoservicio han incursionado en dicho formato (por ejemplo, Super City de la cadena de autoservicios Soriana, Exa de Grupo Modelo u OXXO de Grupo FEMSA), permaneciendo de igual manera los negocios familiares convertidos en mini-supers y que por tanto, no son cadenas de distribución a nivel nacional.

Importante de señalar es que la transacción promedio generada en dicho formato es de \$68.20 pesos³⁷ y se estima que actualmente hay 10,000³⁸ mini-supers o tiendas de conveniencia en México siendo su estrategia fundamental la cercanía que tienen al domicilio o lugar de trabajo del consumidor, pero con precios más elevados que el autoservicio, en línea con el esquema de comercialización de los negocios tradicionales al provenir como se menciona anteriormente de una evolución de dicho formato y por los costos en la cadena de suministro que este formato maneja, en virtud de que sus volúmenes de venta por punto de venta son considerablemente menores a los de un autoservicio. Entre los años de 1996 y 2000 este formato creció en números de punto de venta arriba de 50% como lo señala el estudio realizado por Euromonitor³⁹.

1.4 Farmacias

Si bien las cadenas de Farmacias se han convertido en un canal de distribución adicional para productos de abarrotes no comestibles, dicho segmento no es un canal estratégico para las marcas ya que la distribución es muy irregular y el consumidor no lo considera como su primera o segunda opción de compra para adquirir productos de este segmento.

En la actualidad existen aproximadamente 12 grandes cadenas de farmacias (Benavides, Guadalajara, Del Ahorro, San Pablo, San Isidro, El Fénix, San Francisco de Asís, Similares, por mencionar algunas) y muchas más independientes consideradas dentro de los 400 mil

³⁷ Consultora Latin Panel en artículo publicado por “El Semanario de Frente”, 23 de septiembre 2009.

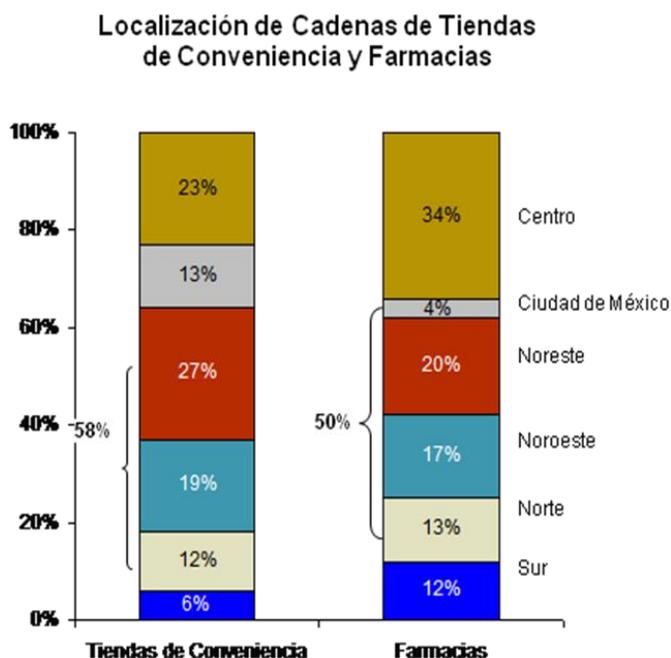
³⁸ Euromonitor International.

³⁹ Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BAH.

negocios tradicionales y en las cuales se pueden encontrar algunas categorías del segmento de abarrotes no comestibles.

Las cadenas de tiendas de Farmacias se concentran en mayor medida en el norte del país con el 50% de sus puntos de venta en el noroeste, noreste y norte del país⁴⁰ como se ve en el siguiente cuadro:

Gráfico 1.4.1



Fuente: ANTAD 2002, Análisis BA&H

Esto se puede deber en gran medida a que las tiendas de autoservicio desde su nacimiento en México en 1958 concentraron su desarrollo en el centro del país, y donde a excepción de Soriana (de los autoservicios con presencia a nivel nacional), todas y cada una de ellas establecieron sus corporativos en la Ciudad de México. Por otro lado, por muchos años Benavides y OXXO (con sede en la Ciudad de Monterrey, N.L.) y Farmacias Guadalajara (con

⁴⁰ Booz, Allen, Hamilton. Presentación “Análisis del Retail en México”. Septiembre 2002.

sede en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco) por mencionar algunos, eran unos de los principales centros de abastecimiento y venta al detalle para el comprador.

1.5 Clubes de Precio

El formato de clubes de precio inició su operación en México de manera reciente, en la década de los 90's, siendo el formato de autoservicio más nuevo en la economía mexicana y como resultado del buen funcionamiento de este tipo de negocios en los E.E.U.U.

Actualmente hay 3 grandes cadenas de clubes de precios (City Club de Grupo Soriana, Costco México en un *joint venture* entre Comercial Mexicana y Costco E.E.U.U. y Sam's Club propiedad de Wal-Mart México), con un total de 135⁴¹ tiendas a nivel nacional: sin embargo, el porcentaje de ventas que representa por unidad de negocio es muy alto comparado con el resto de los canales de distribución.

La estrategia fundamental de este canal de negocio es el de ofrecer productos de grandes tamaños a un mejor precio por unidad de venta (kilo, litro, etc); así como, ofrecer productos que no se encuentran de manera regular en otros negocios como autoservicios o tiendas tradicionales.

La venta de productos importados representa una fuerte participación del total de sus ventas, esto debido primordialmente al hecho de que estos productos no están accesibles en otro tipo de negocios. El formato de club de precios maneja aproximadamente 4,000 referencias en prácticamente las mismas categorías que el autoservicio, sin embargo con una distribución de

⁴¹ Análisis propio con base en censos de clientes realizados en 3 compañías.

por lo regular máximo cinco artículos por cada una de ellas. De esta manera, ofrecen al consumidor productos de buena calidad, con un buen valor sobre los mismos y una selección de éstos en función de costo/beneficio, que de acuerdo a dicho formato es la mejor que se puede ofrecer. Es importante señalar que si bien las categorías aquí comercializadas son, como se menciona anteriormente, prácticamente las mismas que en el autoservicio, el tamaño y precio de los productos tiene una diferencia muy importante ya que por lo regular son productos que vienen en grandes cantidades (detergentes de 7-9 kg, comestibles de 3-5 kg o en presentaciones multi-empaque, etc) con lo cual el *ticket* promedio de compra rebasa los 500 pesos, ya que el precio promedio por artículo está por arriba de los 80 pesos⁴².

La estrategia comercial de este formato está encaminada a dos tipos de clientes/consumidores o socios⁴³ como los denominan estos mismos clubes de precios:

- 1) Consumidor final con una familia extendida y/o con un poder adquisitivo alto (NSE B, C+, C), con un alto interés en innovaciones, productos diferentes, importados, etc., y que se definen como “*early adopters*”⁴⁴.
- 2) Negocios, con la finalidad de que restaurantes, hoteles e incluso el negocio tradicional se surta de este formato de clubes de precios para poder re-vender en su negocio productos de alta calidad con un precio muy razonable o para consumo interno de los negocios.

Debido al poder de compra y altos volúmenes manejados por los clubes de precios, regularmente acceden a mejores precios por parte de los proveedores, lo cual aunado a una estrategia de márgenes considerablemente más bajos que el autoservicio (de entre 8-14% e

⁴² Análisis propio realizado en tres clubes de precios en el segmento de abarrotes con 5 categorías y 20 productos diferentes.

⁴³ Se denominan Socios ya que para poder comprar en dichos establecimientos es necesario adquirir una membresía anual.

⁴⁴ Consumidores que se caracterizan por buscar y adquirir productos nuevos e innovadores.

incluso menores en algunos casos, vs 12-25% de los autoservicios) es que pueden ofrecer a los compradores productos con un muy buen precio. Esto es lo que ha hecho que dichos clubes de precios se hayan convertido en un formato tan exitoso y que su participación de mercado, comparado con el número de tiendas que se tienen en total, sea muy importante, ya que si consideramos que dichas 120 tiendas representan el 0.02% de los puntos de venta en el país, éste formato representa cerca del 12%⁴⁵ del total de las ventas a nivel nacional.

⁴⁵ Análisis propio del porcentaje de negocio que representa el formato de Clubes de Precios del total de las ventas de tres distintas Compañías.

Capítulo Segundo – Tipos de distribución.

Capítulo Segundo – Tipos de distribución.

2.1 ¿Qué es la distribución?

Existen muchas definiciones de distribución, dentro de las cuales podemos mencionar tres:

- a) Del latín *distributio*; reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse⁴⁶.
- b) La distribución física comprende el conjunto de tareas involucradas en la planeación e implementación de flujos físicos de materiales y artículos finales, desde sus puntos de origen hasta sus puntos de uso o consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes con utilidad⁴⁷.
- c) La distribución tiene dos grandes aspectos, el aspecto logístico que se refiere al sistema que posibilita el flujo del producto del fabricante al consumidor, comprendiendo principalmente las redes de transporte y facturación y los canales en sí mismos, que son los centros elegidos para distribuir en conjuntos establecidos e instituciones por los que los productos o servicios atraviesan hasta llegar al consumidor⁴⁸.

En función de lo anterior y la experiencia personal, podemos decir que la distribución representa el número de establecimientos donde un producto o marca estará al alcance del consumidor objetivo y contempla el cómo llegan dichas mercancías, bienes o servicios hasta el comprador final.

⁴⁶ Diccionario de la Real Academia Española. 22a. edición www.rae.es

⁴⁷ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 540.

⁴⁸ Dvorskin, Roberto. Fundamentos de Mercadotecnia, Teoría y Experiencia; p. 184.

En línea con el concepto de distribución, en este no nos referimos a la cuestión logística de la distribución, es importante entender que la distribución la podemos definir o dividir en distribución numérica u horizontal y distribución ponderada, definiciones que es importante entender para definir las metas que perseguirá una marca determinada y lograr así los objetivos de negocio establecidos.

2.2 Distribución Numérica u Horizontal

La distribución numérica se define como el alcance que tiene un determinado producto, marca o presentación en los diversos puntos de venta en la economía formal existentes en el país.

Como vimos anteriormente se estima que actualmente hay:

Cerca de 400 mil tiendas tradicionales (incluyendo farmacias y los ahora llamados mini-supers ya que en muchos casos estos últimos son la evolución de las tiendas tradicionales que conocíamos hasta hace algunos años);

2,100 tiendas de autoservicio (tanto de iniciativa privada como de gobierno);

120 tiendas del formato “club de precio”.

Esto nos da un estimado total, en números redondos, de 400,000 negocios a nivel nacional.

La distribución numérica o distribución horizontal es la alcanzada por un producto o categoría específica del total de cada uno de estos formatos de distribución.

Suponiendo que el producto “A” perteneciente a la categoría de cuidado del cabello está presente en 75 mil tiendas tradicionales, esto representará que tiene una distribución numérica del 18.75% ($75,000 / 400,000$).

Ahora bien, ¿podemos definir esto como una distribución baja o que dicho producto tiene una gran oportunidad de distribución?

Para ello, debemos considerar y analizar dos cosas:

a) La distribución ponderada (analizada más adelante) que dicha distribución numérica representa, y

b) El hecho que de todos estos 400 mil negocios tradicionales no todos comercializan la categoría del cuidado del cabello por lo que podríamos acotar la oportunidad de la siguiente manera:

Hay estudios de agencias especializadas y censos que nos dicen el número aproximado de negocios en este sector de tradicionales que comercializan tal o cual categoría. Es decir, la categoría del cuidado del cabello, por ejemplo, puede ser manejada únicamente por 200 mil negocios tradicionales del total de 400 mil negocios que mencionamos en un inicio. Esto se debe a que muchos de ellos pueden ser salchichonerías, vinaterías, etc., tiendas donde la categoría del cuidado para el cabello no es comercializada por cuestión de especialización de negocio o en su defecto, porque la persona encargada/dueño no cree que esta categoría sea de interés para sus clientes y consumidores. Importante de mencionar es que si un negocio maneja al menos una marca de dicha categoría, este negocio será considerado como un punto potencial de venta para la marca “A” y estará contabilizado en los 200 mil negocios referidos en el ejemplo.

Con esta nueva cifra la distribución numérica de el producto A es ahora de 37.5% (75,000/200,000). Ahora bien, ¿es esta una distribución suficiente? o ¿continúa siendo una distribución muy baja?

Esta distribución numérica puede ser suficiente si consideramos que la distribución ponderada que nos arroja será de acuerdo a las expectativas de distribución e impacto en el consumidor

que tendrá la marca o el producto como resultado de dicha distribución numérica y esto deberá ser medido en función de los objetivos de distribución y venta establecidos en el plan estratégico de negocios o en el plan de lanzamiento.

En el caso de las tiendas de autoservicio, departamentales y clubes de precios, el medir la distribución es más sencillo, en principio por el número “reducido” que estos formatos representan versus el número de negocios tradicionales y en segundo lugar, porque regularmente las categorías que manejan en dichos negocios son las mismas en todos sus puntos individuales de distribución y venta. Importante de mencionar es que en muchos casos un determinado producto puede no tener la distribución en dichos puntos a pesar de que la categoría a la que pertenece sí esté distribuída y esto será fundamentalmente por cuestión de tamaño y precio, puntos que analizaremos más adelante en el presente trabajo.

Un punto importante es entender cómo es que los intermediarios comerciantes, ya sea autoservicio, mayorista, etc., deciden qué productos incluirán en su distribución, ya sea para distribuirlos físicamente hacia otros intermediarios o en su punto de venta y qué parámetros consideran para tal efecto.

Si bien mas adelante analizaremos las 4 P's de mercadotecnia (inicialmente definidas por J. McCarthy y que son ampliamente utilizadas e identificadas en la mercadotecnia actual son: producto, plaza (posición), promoción y precio)⁴⁹, al ser la distribución el foco del presente trabajo es que desde la perspectiva práctica iremos más en detalle sobre este tema.

Cualquier tipo de intermediario tiene un piso de venta, un área de almacenaje o un presupuesto limitado, es por ello que cada segmento considera diversas cuestiones para definir si dará de alta o catalogará tal o cual producto de una determinada categoría.

⁴⁹ McCarthy, Jerome. Basic Marketing: a Managerial Approach; p. 39.

Si bien cada uno de dichos segmentos de mercado da una importancia mayor a tal o cual elemento, en general siempre se consideran ciertas variables estándar las cuales en función de la experiencia adquirida analizaremos a continuación:

- **Margen bruto o *gross margin*⁵⁰**: No obstante el precio lo analizaremos en detalle más adelante, es importante entender el margen de los intermediarios y cómo es que este punto se analiza por parte de ellos y lo consideran para tener en su distribución dicho producto, marca o presentación. Si bien un producto tiene un precio al que el proveedor ofrecerá un determinado artículo, cabe entender dónde es que el precio de venta está en el mercado de manera regular, esto ayudará a mejor entender el precio de mercado y por ende, dónde es que la oferta ha colocado el rango de precios de un producto.

Si por ejemplo, un proveedor del artículo “A”, que es un producto de limpieza, ofrece como costo a un intermediario \$35.00 (treinta y cinco pesos) y resulta que dicho producto en el mercado ya se está comercializando en \$45.00 (con IVA), muy factiblemente dicho intermediario no aceptará re-vender dicha marca ya que el margen del producto sería de 10.55%. El resultado del margen resulta de quitarle al precio de venta (\$45.00), el IVA correspondiente (para un precio de venta sin IVA de \$39.13) y restar dicha cantidad al precio de compra o costo para finalmente dividir el resultado entre el precio de venta. Dicho de otra manera:

$$\text{Margen} = \frac{\text{PV (precio de venta)} - \text{PC (precio de compra)}}{\text{PV (precio de venta)}}$$

⁵⁰ En el presente trabajo hacemos referencia a las medidas como regularmente se conocen y manejan en el ambiente comercial ya sea por los proveedores y/o por los intermediarios comerciantes.

Dichos cálculos siempre se realizan sin IVA ya que éste se transfiere al consumidor. En diversas ocasiones se confunde el margen bruto o *gross margin* con lo que se conoce como *mark-up*, siendo que este último se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Mark-up} = \frac{\text{PV (precio de venta)} - \text{PC (precio de costo)}}{\text{PV (precio de venta)}}$$

Con las mismas cifras, el *mark-up* en este caso es de 11.8%.

El *mark-up* es la diferencia porcentual entre el precio de venta y el precio de compra de un producto⁵¹ (en el ejemplo anterior 39.13/35); el margen bruto es el porcentaje ganado sobre la venta total (4.13/39.13) y lo podemos definir como:

“el resultado de cuánto queda de la venta generada después de restar los costos directos en los que se ocurre por dicha venta”.⁵²

Los objetivos de márgenes brutos que tienen los autoservicios (esto varía entre categorías e incluso entre formatos de autoservicios) es en promedio de entre 15 y 22%, no obstante en años recientes la presión por estrategias de “precios bajos” y atraer más consumidores ha traído como consecuencia márgenes más bajos para los autoservicios y el resto de los intermediarios.

En el caso del esquema del negocio tradicional, en promedio el mayorista tiene entre 3 y 8% de margen, el medio-mayorista 10-15% y la tienda tradicional entre un 20-25%. Como se puede ver aquí, la cadena de distribución resulta en precios regularmente más altos para el comprador comparado con las cadenas de

⁵¹ Plant, Albert. *The Retail Game, Playing to win*; p. 92.

⁵² Strategic Account Management Association. *Financial skills for strategic account managers: basic concepts*; p. 15.

autoservicio, razón por la cual dicho segmento es cada vez menos competitivo en el mercado.

Las tiendas de conveniencia y las farmacias regularmente tienen márgenes de entre 20 y 30% (hablando de productos de abarrotes) y por último, los clubes de precios que como se mencionó anteriormente, tienen una estrategia de márgenes bajos de entre 8 y 14%.

En función de ello es que decimos que un producto con un margen del 10.5% como en el ejemplo anterior podrá no ser de interés para el intermediario, ya que en muchos casos puede que este esté por debajo del margen objetivo de la categoría o departamento al que dicho producto pertenece o será clasificado.

Por otro lado, es importante mencionar que no porque un producto tenga un margen bruto de 30%, por arriba incluso del promedio de la categoría al que pertenece, este será catalogado, ya que podrá estar en función de la rotación del mismo, es decir las vueltas al inventario que se le dé en un determinado periodo, ya que si bien puede tratarse de un producto con un margen muy elevado, al tener un precio poco accesible o tratarse de un producto con una rotación baja hará que lo que se conoce como GMROI y que analizamos a continuación.

- **Gross Margin Return on Inventory (GMROI):** Uno de los principales activos de un intermediario es el inventario con el que cuenta para generar ventas y ganancias, pues este es un activo de dicho intermediario. El GMROI es la relación directa entre dicho inventario y qué tan rápido este puede convertirse en flujo de efectivo y por ende, en utilidad para el intermediario.

Lo anterior es conocido en el mundo del *retail* como “vueltas o rotación del inventario” donde por ejemplo, en comestibles el objetivo es tener un inventario nuevo prácticamente cada día, mientras que en muebles es tener una rotación de dicho inventario 2-3 veces al año. Lo anterior se debe principalmente a que el tiempo en que el comprador requerirá adquirir nuevamente, por ejemplo una fruta, en nada se compara con el tiempo que le tomará decidir si compra un mueble nuevo.

- **Mercado o consumidor al que va dirigido el producto:** Al existir diversos productos para satisfacer una determinada necesidad, el fabricante o productor debe definir cuál es el comprador o consumidor objetivo o *target consumer*⁵³, lo cual ayudará a definir en qué tipo de negocio buscará la distribución de su producto; así como también ayudará al intermediario a definir si es que es un producto de acuerdo a los compradores que tiene en su punto de venta. Regularmente los productos en una misma categoría están segmentados por niveles de precio (alto, medio y bajo), esto va en función de los beneficios que ofrezca un determinado producto o los valores agregados que el mismo tenga, por ejemplo, en el caso de detergentes, el segmento bajo puede ser multiusos y el segmento alto un detergente que además tenga suavizante de telas. En función de esto, y entendiendo cuál es el consumidor que el intermediario tiene en su punto de venta es que se puede tomar la decisión como fabricante de a quién ofrecer el producto para que alcance al comprador objetivo y por su parte, el intermediario decidirá aceptar tener en catálogo un producto determinado pues cubrirá las necesidades de los compradores que visitan

⁵³ El *target consumer* es como en términos mercadológicos se le conoce al cliente objetivo de un producto, bien o servicio, es decir hacia quien o quienes está destinado.

sus puntos de venta. Esto incluso en muchos casos se hace en función de una segmentación de tiendas, ya que por ejemplo, un una cadena de autoservicios aunque tengan los mismos objetivos, pueden tener un comprador diferente por la ubicación en la que se encuentren, con lo cual un producto puede tener la distribución en un cierto número de tienda y no en toda la cadena.

- **Plazo o término de pago:** Debido a que en la actualidad prácticamente todos los productos y todos los proveedores venden la mercancía a crédito, en función de la rotación del producto, de la situación financiera de la empresa, el esquema de operación centralizada que tienen las grandes cadenas, etc., es que se definen plazos de pago lo cual se refiere al tiempo o los días que el intermediario tiene para liquidar el producto o las mercancías al proveedor. Dichos plazos son muy variables por tipo de productos y servicios. En las marcas de abarrotes, los plazos regularmente van desde los 2 días hasta los 120 e incluso existe el esquema “a consignación” en el cual el intermediario únicamente paga al proveedor lo que el primero logra vender al comprador, operación que no representa riesgo alguno para el intermediario pues en ningún momento es dueño de la mercancía sino sólo de la que vende. Dicho plazo o condición de pago tiene un peso importante para la decisión de incluir en la distribución un producto o no, pues está directamente relacionada con la rotación del producto, días de inventario, etc., como se explicó en el apartado de GMROI. El objetivo de un intermediario será siempre tener un término de pago mayor al periodo que tarda en desplazar el inventario completo de tal o cual producto. Por ejemplo, si del producto “A” tiene 45 días de inventario, buscará que su plazo de pago sea de al menos 45 días, de tal forma que no tenga que

invertir en el inventario sino que este se pague de manera “automática” pues deberá pagar dicho inventario al proveedor una vez que ha logrado desplazar el inventario que tiene en su piso de ventas y almacén.

- **Mezcla de productos en la categoría:** Los intermediarios, en función de sus estrategias comerciales y comprador objetivo, tendrán una determinada mezcla de productos los cuales desde el punto de vista y análisis de dicho intermediario, mejor satisfagan las necesidades de dicho comprador objetivo.

La mezcla de producto busca tener cierta amplitud, profundidad y consistencia de productos, donde la profundidad se refiere a qué tantas líneas de productos diferentes se encuentran en la compañía, la profundidad al número promedio de artículos y la consistencia es qué tan estrechamente relacionados se encuentran los productos sobre su uso final⁵⁴. Este mapa de productos, desde la perspectiva del intermediario, se aplica para cada una de las categorías que tiene definida como lo veremos en detalle en el apartado de “producto” un poco mas adelante.

- **Nivel de servicio del proveedor:** En los últimos años los cambios en la cadena de suministro han sido muy revolucionarios y el ritmo de progreso no muestra señales de moderarse⁵⁵. Dichas medidas de nivel de servicio aplican para aquellos proveedores que ya tienen una relación con el intermediario, pues al buscar ampliar el portafolio de productos con un intermediario, éste último siempre verificará qué tan confiable es el servicio del proveedor. El nivel de servicio del proveedor se refiere a medidas logísticas o de la cadena de suministro que debido al impacto en el

⁵⁴ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 428.

⁵⁵ Velocity Magazine. Vol. 7 No 2 / 2nd. Quarter, p. 54.

negocio, son fundamentales para la relación intermediario-proveedor; estas medidas son:

- Completo: Porcentaje del volumen o la mercancía ordenada por el intermediario que es surtida por el proveedor. Aquí regularmente se solicita un nivel de completo arriba de 90%, ya que incluso algunas cadenas de autoservicio cobran penalidades por resultados de completo por debajo de dicho objetivo.
- A tiempo: Con la finalidad de tener una cadena de suministro más eficiente debido a los volúmenes que un determinado intermediario maneja, regularmente manejan citas para entrega de producto por parte del proveedor. Esta medida de “a tiempo” es el porcentaje de entregas en la cuales el proveedor llega dentro del horario establecido o cita definida por el intermediario. Dicha medida es aplicada por los autoservicios y algunos mayoristas, principalmente aquellos que tienen una operación y seguimiento centralizado⁵⁶.
- Inventario: En línea con la medida de GMROI, un intermediario siempre busca tener el menor inventario posible, pues esto como se analizó anteriormente, mejora considerablemente su resultado de GMROI. El inventario es medido en días y resulta de dividir las unidades de un determinado producto entre el promedio de ventas de dicho producto en un lapso determinado. Por ejemplo, si durante los últimos 30 días, el producto

⁵⁶ Entendemos como operación centralizada aquellas cadenas de intermediarios que tienen más de una sucursal y cuentan con un corporativo del cual dependen las decisiones estratégicas así como los objetivos y medidas de negocio.

“A” vendió 15 unidades, y el inventario físico⁵⁷ arroja que de dicho producto el intermediario tiene 45 unidades, esto resultará en 90 días o 3 meses de inventario ($45/15=3$ meses). Por otro lado, los intermediarios siempre buscan tener un inventario menor al plazo o término de pago que tengan con el proveedor para dicho producto, y en prácticamente todas las categorías tienen objetivos establecidos de inventario y rotación.

Las medidas mencionadas anteriormente son resultado de una estrategia que busca reducir costos en la cadena de suministro, esfuerzo que comenzó de manera formal en 1993 y que se conoce como Respuesta Eficiente al Consumidor o ECR (*Efficient Consumer Response*)⁵⁸ la cual tiene cuatro pilares:

- Surtido eficiente (*efficient assortment*): Busca tener el mejor surtido, mercadeo y promoción para el piso de ventas en función de información histórica de ventas y el conocimiento del comprador y consumidor que se tenga para una determinada categoría.
- Introducción eficiente de un producto (*efficient product introductions*): Busca tomar las mejores decisiones para introducir un producto en función de información disponible principalmente demográfica.
- Promoción eficiente (*efficient promotion*): Busca lograr la menor variabilidad posible de los precios, desincentivando así transacciones especiales.

⁵⁷ Es importante hacer el inventario físico para ver realmente cuánto hay de un producto pues en muchas ocasiones, debido a la merma de producto (robo, daños, etc.), lo que se conoce como inventario en el sistema e inventario físico es diferente. Esta medida se conoce como IRA (Inventory Record Accuracy) la cual resulta de dividir el inventario real o físico sobre inventario en el sistema, siendo el mejor resultado 100%, lo cual implica que no hay variaciones entre lo que físicamente hay y lo que se reporta en el sistema.

⁵⁸ Dyer, Davis; Dalzell, Frederick; Olegario, Rowena. Raising Tide; p. 324.

- Resurtido eficiente (*efficient replenishment*): Busca hacer el inventario lo más eficiente posible para tener un mejor esquema de resurtido para evitar agotamientos⁵⁹ en el punto de venta.

2.3 Distribución Ponderada

Una vez que hemos entendido que es la distribución y cuáles son los parámetros para definir y alcanzar ésta, abordaremos el tema de la “distribución ponderada” la cual está basada en dos puntos fundamentales:

- a) La distribución numérica del producto.
- b) El volumen de venta que cada uno de estos puntos representa de la venta total de la categoría.

Para calcular la distribución ponderada es necesario tener los datos antes mencionados. Sobre la distribución numérica ya hablamos anteriormente, pero ¿cómo es que el volumen impacta la distribución ponderada? Para entender esto de mejor manera analicemos el siguiente cuadro hipotético:

⁵⁹ Agotamientos: se define un agotamiento como el producto, referencia o presentación que se encuentra catalogado para su venta en el punto de venta pero que por un mal resurtido (generado por el fabricante o el intermediario) no se encuentra en el punto de venta cuando el comprador lo requiere.

Cuadro 2.3.1

Ventas totales y porcentaje de participación de clientes.

Categoría de pañales.

Negocio	Ventas en pesos Categoría “A”	% participación vs el total
La Abeja	14,567	6.2
La Lupita	15,587	6.7
El Zorro	16,678	7.2
La Calaca	17,845	7.7
Esto y Más	19,094	8.2
La esquina	10,242	4.4
Abarrotes	14,959	6.4
Luz	13,006	5.6
Don Facundo	8,916	3.8
El Espía	9,540	4.1
Abarrotera S/N	11,208	4.8
Los PiQ2	41,993	18.0
El Internet	13,257	5.7
Los Cuadrados	14,185	6.1
El Retazo	12,178	5.2
TOTALES	233,255	100.0

Fuente: Caso hipotético, elaboración propia.

Como podemos ver, tenemos 15 diferentes negocios que hacen el 100% de la venta de la categoría “A” donde el negocio “Los PiQ2” representa el 18.0% de la venta total. Suponiendo que tenemos una distribución numérica del 20%, es decir que un producto sólo se encuentra en 3 negocios, podríamos tener una distribución ponderada tan baja como 12.3% o tan alta como 33.8%, y esto dependerá de dónde se encuentre distribuido el producto o marca en cuestión. Es decir, que si el producto estuviese únicamente distribuido en los negocios Don Facundo, El Espía y La Esquina, la distribución ponderada sería del 12.3%, ya que estos negocios representan sólo el 12.3% de la venta.

Por otro lado, bajo el mismo 20% de distribución numérica, el producto podría tener una distribución ponderada del 27.6% que es el porcentaje del negocio total que representan los negocios Los PiQ2, Esto y Más, y La Calaca.

Como se mencionaba anteriormente, una distribución numérica baja no representa necesariamente una mala distribución ya que el producto puede estar al alcance en los negocios que representan un alto porcentaje de negocio.

Ahora bien, al ser muy complicado el estimar la venta de cada uno de los negocios para cada una de las categorías, es importante buscar una distribución numérica alta. Dicha distribución traerá, en la mayoría de los casos, un alto índice de distribución ponderada y por tanto, el producto estará al alcance de un mayor número de consumidores.

No obstante lo anterior, es importante definir cuáles serán los canales de distribución prioritarios para tal marca o producto. Esto estará en función del comprador y/o consumidor objetivo, de lo cual hablamos previamente y retomaremos más adelante, y los canales de distribución que mejor satisfagan y lleguen a dicho comprador o consumidor objetivo en función de nivel socioeconómico, hábitos de compra, apertura a nuevos productos e ideas, etc.

Capítulo Tercero - Una distribución exitosa

Capítulo Tercero - Una distribución exitosa

3.1 Producto

Podemos definir al producto como aquél bien o servicio que va dirigido a un tipo de comprador, consumidor o cliente⁶⁰ para satisfacer una determinada necesidad. Philip Kotler define producto como

“cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo; entre ellos se tienen objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas”⁶¹.

En el caso de una marca de abarrotos no comestibles (la cual está directamente ligada a la “jerarquía de producto” descrita por Kotler), al igual que en cualquier otro tipo de producto, dicha marca provendrá de una familia de necesidad, de producto, una clave, como se ejemplifica en el siguiente cuadro:

Tabla 3.1.1

Jerarquía de Producto

Familia de necesidad:	Limpieza
Familia de producto:	Limpieza del hogar
Clase de producto categoría:	Limpieza para ropa
Línea de producto:	Detergente, desmanchador, etc.

⁶⁰ Plant, Albert. *The Retail Game, Playing to win*; p. 5. “Todos somos consumidores, algunos somos compradores y un número más reducido de personas somos clientes, entendiendo que estos últimos son aquellos que deciden el lugar donde adquirirán un producto, bien o servicio en función de quien mejor cubra sus necesidades y dónde regresan una y otra vez”.

⁶¹ Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*; p. 426

Tipo de producto:	Detergente en polvo, detergente líquido.
Marca:	Ariel, Viva, Foca, etc.
Renglón o artículo:	Con blanqueador, con suavizante, etc.

En el ejemplo antes descrito vamos de lo general a lo particular, lo cual está íntimamente relacionado con cómo el comprador toma su decisión de compra y qué se define como “el árbol de decisión de compra”⁶²; es decir, que comienza con la necesidad de obtener limpieza y se va acotando a limpieza en el hogar, la ropa, para luego definir qué tipo de limpieza busca y tomar la decisión de la marca que comprará, esto último puede adicionarse con una especialización del producto o un servicio adicional que ofrezca para la satisfacción de dicha necesidad y donde el precio, que analizaremos a continuación, en muchos casos juega un papel preponderante.

El producto debe tener bien definido qué necesidad del comprador o consumidor cubrirá, cuál es el valor que dicha necesidad tiene, cómo es que el mercado se encuentra con productos comparables en cuanto a precio, tamaño, presentación, etc., de tal manera que el producto sea del interés del comprador o consumidor. Por ejemplo, si tenemos un detergente para lavar ropa, en el mercado existen ya muchos productos que cubren dicha necesidad y a muchos rangos de precios para que el comprador tome la decisión de cuál adquirir. En función de lo anterior, es viable tener un nuevo producto en esta categoría. La respuesta estará en función de si hay una necesidad del comprador que aún no ha sido cubierta, por ejemplo, en años recientes se lanzaron al mercado detergentes con suavizante de telas, lo cual ahorra tiempo y dinero al usuario ya que cubre otra necesidad (suavizar la ropa) y va en línea con un requerimiento de

⁶² El árbol de decisión de compra es la ruta crítica mental que toma el comprador para decidir que producto comprar de la variedad que encuentra en el punto de venta sobre una misma categoría. Estudios realizados demuestran que mientras en algunas categorías la marca es el primer punto definido por el comprador, en muchas otras es el precio el que tiene el mayor peso sobre la decisión.

nuestros días que es la simplificación de procesos u optimización del tiempo. Para entender cuáles son dichas necesidades no satisfechas por la oferta actual, la forma más viable de hacerlo es vía un estudio de mercado con el cual mejor entenderemos al consumidor y cómo se encuentran sus necesidades (muy satisfechas, satisfechas, medianamente satisfechas, poco satisfechas o no satisfechas) sobre un determinado bien o necesidad y qué tipo de cosas le gustaría obtener de los productos que quizá actualmente no obtiene.

Otro aspecto fundamental del producto es el tamaño o presentación en el que se encuentra, pues de igual manera aquí repercutirá de manera directa en el precio, el hábito de consumo y uso del mismo y cómo es que este aspecto cubre o no las expectativas del consumidor. Por ejemplo, regresando al ejemplo de los detergentes, si el comprador es de un NSE alto (B, C+) podrá tener un desembolso mayor con lo cual puede comprar incluso una presentación de 7-9 kgs de producto y las cuales se expenden como analizamos anteriormente, en el formato de clubes de precios. Sin embargo, si buscamos que sea el consumidor de bajos recursos el que compre nuestra marca (NSE C-, D, E), entonces debemos entender cuáles son sus hábitos de consumo, su capacidad de compra y por tanto, ofrecer presentaciones pequeñas, por ejemplo de entre 100 y 400 gramos para que el desembolso por dicha presentación esté acorde con su capacidad de compra.

En función de lo anterior, es que para poder alcanzar una distribución con diversos intermediarios que cubran a diferentes compradores y consumidores entonces debemos tener una gama de productos que nos ayuden a ofrecer a cada tipo de comprador, en función de su capacidad de compra y hábitos de consumo, productos que estén de acuerdo a sus expectativas y capacidades y por ende, para poder ser distribuidos en los diversos intermediarios comerciantes que la estrategia de la compañía o negocio defina.

3.2 Precio

El precio de un producto está en función del valor y sus cuatro componentes que son precio, calidad, ambiente y experiencia, siendo el precio el único medible ya que los otros tres son subjetivos y tan variables como compradores haya en el mercado⁶³. El precio siempre ha sido un factor muy importante para la decisión de compra de un artículo ya que está directamente relacionado con el ingreso del comprador o consumidor en función de su capacidad de gasto.

El precio de un artículo, bien o servicio, regularmente está determinado por el costo del mismo más el margen de ganancia que se espera obtener de la categoría a la que pertenece. No obstante lo anterior, esto no necesariamente es lo correcto de hacer ya que se pierden de vista otros elementos de mercado y de poder capitalizar oportunidades de negocio y ganancia que el mismo mercado da oportunidad de cristalizar. El precio de un producto debería estar en función de la oferta de productos, el tipo de necesidad que cubra y el tamaño o presentación del mismo. Es decir, que si en el mercado el precio del detergente por gramo está entre 2 y 3 centavos (para un precio por kilogramo de entre 20 y 30 pesos), el tener un producto que por kilogramo esté muy por arriba de dichos parámetros difícilmente hará que el producto sea atractivo para el comprador lo cual tendrá un impacto negativo en su desplazamiento al ser un producto caro. De igual manera, y en función del cliente objetivo de cada uno de los intermediarios como se mencionó en el punto anterior sobre “el producto”, es importante entender la capacidad de compra y/o gasto del consumidor de tal manera que nos permita ofrecer un producto con el precio y tamaño adecuado para cada tipo de cliente. El precio es por ende muy importante para el intermediario ya que su ganancia neta (los pesos o centavos que

⁶³ Plant, Albert. The Retail Game, Playing to win; p. 20.

gana por producto vendido), estará en función del precio determinado para el producto que expenda y la velocidad con la que logre vender su inventario afectará directamente su GMROI como vimos anteriormente. En los grandes corporativos regularmente existe un mismo precio para el mismo producto que sólo varía por la cuestión del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esto, si bien es lo más práctico y a lo que mejor se le puede dar seguimiento por cuestión de simplificación operativa, no necesariamente es lo mejor bajo un esquema de buscar la mejor ganancia y rentabilidad posible, ya que entendiendo cada sector del mercado es que se pudiese tener una mayor rentabilidad por dicho producto dependiendo de la competencia; así como, de lo que el comprador esté dispuesto a pagar por dicho producto, no necesariamente por ser el producto más caro sino por ser el que mejor valor ofrezca y por ende, aumentar la venta en unidades de dicho producto.

Un caso práctico y muy conocido es el caso de Wal*Mart, que con su estrategia de precios bajos ha logrado una participación de mercado por arriba del 40%⁶⁴ en México. Esto es debido a que su tasa de cierre o *closure rate*⁶⁵ es más alta que la del promedio de los autoservicios y donde en muchos casos su definición de precios está relacionada a la dinámica de mercado que un punto de venta determinado enfrenta y no a la política global de precios de la compañía. Esta práctica ha comenzado a ser reaplicada en nuestro país por otros intermediarios (principalmente Chedraui) con resultados mixtos pues esta “libertad” para definir precios por punto de venta requiere de estrictos controles para que el margen no sea afectado fuertemente y

⁶⁴ América Económica 2000, Euromonitor Retail Trad International 2001, A.C Nielsen, ABRAS, Análisis BAH.

⁶⁵ Se define tasa de cierre o *closure rate* como el porcentaje de consumidores que buscan una categoría en algún intermediario y compran dicha categoría en éste. Es decir que si de 100 compradores que quieren comprar un producto de la categoría de limpiadores en el autoservicio “X”, 60 lo compran, dicho autoservicio tiene un 60% de tasa de cierre en la categoría de limpiadores. Esta medida se aplica regularmente en el canal moderno.

por ende, la rentabilidad y resultados de negocio de dicho intermediario; ya que en ocasiones esto resulta en lo que se conoce como “guerra de precios” en la que cada vez un intermediario busca tener el precio más bajo lo cual conlleva regularmente a una pérdida en la rentabilidad por punto de venta e incluso insatisfacción por parte del comprador ya que no sabe a ciencia cierta cuál es el precio que debe pagar por un determinado bien o producto y en lugar de lograr clientes como nos refiere Albert Plant en su libro “The Retail Game, Playing to Win”⁶⁶, sólo se logra tener compradores de oportunidades en función de quien tenga más barato el artículo en cuestión.

Una estrategia que ha sido muy exitosa tanto para los intermediarios comerciantes como para los fabricantes para evitar las mencionadas guerras de precios, es un esquema de diferenciación. Dicha diferenciación consiste en tener la misma marca, con la misma finalidad pero en un tamaño o presentación o variación de ésta última que marque una diferencia entre un intermediario competidor y otro. Dicho de otra manera, es una estrategia en la que el producto es el mismo pero cada intermediario tiene un tamaño diferente donde de los elementos subjetivos que determinan el precio, el ambiente⁶⁷ juegan un papel muy importante pues determinan la ventaja competitiva de un intermediario sobre otro. Ahora bien, es muy importante que en este esquema de distribución no se caiga en un esquema de desigualdad de condiciones generadas por el fabricante para con sus intermediarios comerciantes que son sus socios comerciantes.

“Se debe tener una claridad en el modelo de negocios que complemente los roles de cada canal con recursos dedicados y compartidos en función de la escala y

⁶⁶ Plant, Albert. The Retail Game, Playing to win; p. 5.

⁶⁷ Ambiente se define como la atmosfera que el comprador encontrará en un determinado punto de venta y que representará la imagen que el comprador tendrá sobre dicho intermediario (regularmente canal moderno) como puede ser si está limpio, si tiene buena iluminación, si los anaqueles están bien acomodados, etc.

alcance de cada una de las cuentas, así como del rol estratégico de cada una de éstas si el objetivo es captar más ventas o si es para retener las mismas”⁶⁸.

Esto es muy relevante si lo que buscamos es tener presencia en diversos canales de distribución y diversos intermediarios comerciantes del mismo canal para incentivar la libre y sana competencia entre ellos y reducir así el riesgo de que al tener condiciones desfavorables para un canal o intermediario, otro pierda el interés en el producto o servicio.

3.3 Promoción

Como se mencionó anteriormente, en 1993 se comenzó un nuevo esfuerzo en la industria de consumo denominado ECR (por sus siglas en inglés) el cual contempla en uno de sus cuatro pilares la promoción eficiente.

Kotler define la promoción como

“incentivos a corto plazo para estimular la compra o la venta de un producto o servicio”⁶⁹.

Dicha promoción eficiente busca tener la menor variabilidad posible en el precio de venta de un bien o servicio, de tal manera que el comprador o consumidor de un producto determinado pueda convertirse en cliente de un determinado intermediario y sean otros factores y no el precio, los que ayuden a determinar el lugar de compra de dicho o bien o servicio por parte del comprador o consumidor.

⁶⁸ Furey, Tim. Integrated, multi-channel strategic account management; p. 12.

⁶⁹ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 563.

Como parte de dicho esfuerzo de ECR se generó el concepto de Administración de Categorías o *Category Management*, el cual se define como

“el proceso de negociación entre el proveedor y el retailer para lograr la mayor eficiencia y rentabilidad de una categoría determinada”⁷⁰.

Existen en el mercado actual dos grandes estrategias de precio y promoción:

1. El concepto de “todos los días precios bajos” o *EDLP (Every Day Low Prices)*, y
2. *High & low* (alto y bajo).

En la estrategia de *EDLP* lo que se busca, en línea con el objetivo de *ECR*, es tener la menor variabilidad posible en los precios. Esta estrategia de precios la implementó en México Wal**Mart* que de hecho en su propuesta de valor hace énfasis en el precio⁷¹, al ser su estrategia a nivel global y ha sido adoptada y tropicalizada por algunas cadenas de autoservicios en nuestro país. Este esquema supone un margen bruto más reducido pero un GMROI más alto al tener una demanda o desplazamiento de los productos, bienes o servicios más elevado.

En el *high & low*, como su nombre lo indica, la estrategia es tener un precio determinado alto, digamos con un margen bruto de entre 20 y 25% para poder tener promociones de 20, 30 o 40% de descuento. Actualmente el *retailer* que más utiliza esta estrategia es Comercial Mexicana, ya sea en descuentos o con sus promociones de 3x2 (lleva 3 artículos y paga sólo 2) lo cual si bien es un descuento o reducción de precios, se considera una promoción pues incentiva el consumo de un bien.

⁷⁰ Dvorskin, Roberto. Fundamentos de Mercadotecnia, Teoría y Experiencia; p. 214.

⁷¹ Wal**Mart* propuesta de valor: “ofrecer a nuestros clientes mercancías de calidad, surtido, buen servicio y, lo más importante, precios bajos todos los días”. Fuente: Página internet Wal**Mart* México sección Filosofía.

En función de diversos análisis hechos a través del tiempo⁷², se ha comprobado que es más eficiente el esquema de *EDLP* ya que si bien el margen es más reducido, el precio de venta es casi siempre el mismo y por ende, toda la mercancía es vendida con el mismo margen y ganancia por parte del intermediario en un periodo determinado, digamos tres meses.

En el esquema de *high & low*, en el que en muchas ocasiones de toda la mercancía que se vende de un determinado producto en estos mismos tres meses, más del 50% del producto es vendido con promoción, con lo cual el margen final es incluso más bajo que el considerado en una estrategia de *EDLP*. Para mostrar un ejemplo referirse al caso 3.1 en el cual ambos *retailers* comercializan el mismo producto.

Caso 3.1

Comparativo estrategia de precios “EDLP vs. *high & low*”

(Fuente: elaboración propia)

El intermediario “A” con las siguientes características de comercialización:

Estrategia de precios:	Todos los días precios bajos
Costo del producto:	\$38.00 (sin IVA)
Precio de venta del producto:	\$49.00 (con IVA)
Margen bruto:	10.8%
Promedio trimestral de ventas:	500 unidades
Ventas a precio regular:	100%
Ganancia neta:	\$2,304.35

⁷² Análisis personales realizados para medir la eficiencia y costos de las promociones con diversos clientes.

El intermediario “B” tiene las mismas condiciones de venta pero con una estrategia de *high & low*:

Estrategia de precios:	<i>High & low</i>
Costo del producto:	\$38.00 (sin IVA)
Precio de venta del producto:	\$56.00 (con IVA)
Margen bruto:	28.1%
Promedio trimestral de ventas:	500 unidades
Ventas a precio regular:	30%
Ventas a precio de promoción:	70%
Promoción	-20%
Precio de promoción:	\$44.80
Ganancia neta:	\$2,304.35
Margen bruto precio promoción:	2.5%
Margen bruto total:	10.2%
Ganancia neta:	\$1,939.13

Como podemos ver en este caso hipotético, la estrategia de EDLP es más eficiente para el intermediario al dejarle una mayor ganancia neta.

Ya hablamos de las promociones enfocadas en el precio, las cuales en el mercado mexicano son cada vez menos por la estrategia implementada por casi todos los autoservicios; sin embargo, existen otros tipos de promociones que buscan objetivos específicos, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Promociones para generar *trial*⁷³ de una marca o producto: El objetivo principal de este tipo de promociones es que el consumidor pruebe el producto, siendo esto aplicado regularmente para productos nuevos en el mercado. Para lograr esto existen diversas formas siendo las más recurrentes:

- Entrega de muestras de manera gratuita, por ejemplo en centros o plazas comerciales, en semáforos o en cualquier punto donde el flujo de potenciales consumidores y/o compradores sea alto.
- Entrega de muestras en la compra de algún producto, esto se utiliza regularmente con artículos complementarios⁷⁴. Por ejemplo, se regala un trapo de limpieza en la compra de una cubeta que también sirve para limpiar o un tupper en la compra de algún artículo para preparar comida. Estas promociones también se conocen como “promociones in-pack”; es decir, que están incluidas en el empaque y el comprador no tiene que hacer nada adicional a comprarlo para obtener dicha promoción.

Las promociones para generar trial en la mayoría de los casos son gratuitas para el comprador, pues el objetivo es que el comprador pruebe el producto, teniendo esto un costo más elevado para el fabricante. Este último, para poder realizar éstas, lo debe incluir en el presupuesto de mercadotecnia que es a su vez un apartado del plan de mercadotecnia⁷⁵. Dicho plan de mercadotecnia se compone de:

- 1) Análisis de la situación;
- 2) Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (análisis FODA) de la unidad comercial;

⁷³ Significado de *trial*: “prueba”. Diccionario Collins Compact Plu; p. 271.

⁷⁴ Se entiende como productos complementarios aquellos que se complementan entre sí para realizar una actividad determinada, por ejemplo para lavarnos las manos requerimos de agua y jabón.

⁷⁵ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p.p. 302-309.

- 3) Objetivos de ventas;
- 4) Declaración de estrategias
- 5) Programa de acción;
- 6) Presupuestos;
- 7) Controles.

Promociones para generar *awareness*⁷⁶ de una marca o producto: El objetivo de dichas promociones es que el comprador o consumidor conozca de mejor manera las ventajas o cualidades y características de un producto. Dichas actividades están enfocadas a construir e incrementar lo que se conoce como el *equity*⁷⁷ de una marca. Si bien la traducción de *equity* es valor, en mercadotecnia hace referencia a qué es lo que el comprador o consumidor percibe al pensar en una marca, cuáles son las principales características relacionadas con tal o cual marca (cara, de buena calidad, divertida, etc.) y que regularmente es un intangible.

Dicho *awareness* es muy importante sobre todo en categorías donde el beneficio del producto o la diferencia es mínima. Por ejemplo, en la categoría de refrescos, en la que el sabor de una marca genérica no es muy diferente de una marca reconocida; sin embargo, el comprador conoce muy bien marcas como Coca-Cola o Pepsi. Conforme mejor *awareness* de una marca, se esperan mayores ventas⁷⁸.

En México por ejemplo, hay muchas marcas con un fuerte *equity* y *awareness*, dentro de las cuales podemos mencionar a Coca-Cola, Ariel e incluso Kleenex, siendo que ésta última a pesar de ser una marca de la categoría de pañuelos faciales, se ha convertido en un genérico de la misma.

⁷⁶ Significado de *awareness*: “conciencia o conocimiento”. Diccionario Collins Compact Plus; p. 53.

⁷⁷ Significado de *equity*: “valor”. Diccionario Collins Compact Plus; p. 417.

⁷⁸ Investopedia. Forbes Digital Company, 2009.

La forma en la que se genera el *awareness* de una marca es regularmente una fuerte inversión en medios, ya sean impresos (revistas, periódicos, etc.) o electrónicos (TV, internet, etc.) y al igual que las promociones para generar *trial*, dicho presupuesto es parte del plan de mercadotecnia. La decisión de qué tipo de medio utilizar depende del tipo de producto, el mercado o cliente objetivo, los hábitos de compra de éste último; así como, de análisis socio-demográficos que ayuden al responsable de definir la estrategia de medios a saber cómo es que puede “acercarse” de mejor manera a dicho comprador o consumidor objetivo y darle a conocer la marca.

Promociones para incentivar el consumo: Si bien cualquier tipo de promoción tiene como objetivo incentivar la venta o consumo de un producto determinado, como vimos anteriormente hay promociones y medios para generar *trial* y *awareness*, con lo cual podemos decir que esto es parte de las fases de las promociones, pues es importante primero dar a conocer el producto para luego crear el *awareness* y el *equity* de la marca (no obstante estos últimos nunca terminan de construirse), para una vez entendida la participación de negocios que una marca determinada tiene, buscar a través de promociones incrementar el consumo de la misma.

Este tipo de promociones regularmente son ejecutadas en el piso de ventas. Son promociones que pueden referirse a precio (descuentos), promociones *in-pack* como vimos anteriormente de las cuales no sólo se refiere a la posibilidad de recibir algo adicional por la compra de un determinado producto sino también puede ser más producto gratis (por ejemplo 10% de producto), y en general promociones en las cuales se recibe un valor adicional por la compra de un determinado producto (por ejemplo, un descuento en la compra de un segundo producto, boletos para el cine al realizar una compra, etc.), que son actividades enfocadas a incentivar la compra.

Si consideramos que el ciclo de vida de una marca o producto tiene cuatro etapas⁷⁹:

- 1) Introducción;
- 2) Crecimiento;
- 3) Madurez; y
- 4) Declinación.

Las cuales pueden variar de producto a producto en la duración de cada una de dichas etapas, podemos comentar que las promociones enfocadas a incentivar la venta regularmente deben aplicarse a partir de la etapa de madurez de la marca. Esto se debe al hecho de que durante la etapa de introducción este tipo de promociones potencialmente afectará el *equity* de la marca y podrá incluso ser confuso para el comprador al no entender si el producto que le atrae tiene un precio determinado (si consideramos una promoción que directamente afecta el precio), si tiene sólo una determinada cantidad de producto (si consideramos una promoción *in-pack* con una cantidad de producto gratis); por lo tanto, su expectativa y experiencia de compra puede entonces variar. Por otro lado, al ser una etapa de fuerte inversión por parte del fabricante debido a los gastos de distribución, campañas de *trial* y *awareness*, etc., en muchos casos las utilidades son negativas⁸⁰ con lo cual una inversión adicional para este tipo de promociones pondría en riesgo incluso las finanzas del fabricante y los resultados de largo plazo del plan de mercadotecnia.

De igual manera, es importante mencionar que durante la etapa de crecimiento, una marca, si es bien aceptada por el comprador y/o consumidor, tendrá una curva ascendente en ventas, atrayendo a nuevos compradores y logrando puntos adicionales de distribución. Esto estará en función, como lo hemos comentado en el presente trabajo, de la necesidad que satisfaga dicho producto y qué tan bien lo haga. De igual manera, y si se trata de un producto nuevo y/o

⁷⁹ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p.p. 354-309.

⁸⁰ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 359.

innovador, puede ser una etapa en la cual haya nuevos competidores con lo cual el mercado de dicho producto continuará en expansión hasta alcanzar un nivel de madurez donde el mercado crece principalmente por crecimiento demográfico y es precisamente en esta etapa en la que las promociones para incrementar la demanda tienen una importancia fundamental y donde el objetivo primordial es incentivar el consumo con la finalidad de lograr una mayor participación de mercado o *market share*⁸¹, ya que el mercado total como se comentó, tiene un tamaño determinado y su crecimiento de manera anual es marginal⁸² comparado con las tasas de crecimiento que dicha categoría o segmento tuvo en la etapa de crecimiento.

3.4 Posición y Distribución

Como se ha comentado en diversas ocasiones a través del presente trabajo, para que el comprador o consumidor pueda acceder a algún producto que un fabricante quiere comercializar debe lograr la posición o distribución adecuada en los intermediarios comerciantes. Este último punto de la mezcla de mercadotecnia tiene cinco puntos fundamentales: canales, cobertura, localización, inventario y transporte⁸³.

⁸¹ Entendemos como participación de Mercado o *market share* el % de ventas que un determinado producto o fabricante tiene del total mercado de la categoría o segmento donde participa. Por ejemplo, si el mercado total de la categoría de pañales tiene una venta anual de 1,000 unidades y \$10,000 pesos y un fabricante vende al año 240 unidades y \$3,240, su participación de mercado en unidades será de 24% y su participación de valor será de 32.4%.

⁸² Cuando una marca, segmento de productos o categoría se considera maduro, regularmente su crecimiento está en línea con el crecimiento demográfico de la economía, o incluso por debajo de este, lo cual se considera un crecimiento marginal al ser tan sólo 1-3 puntos porcentuales al año

⁸³ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control; p. 118.

En esta sección abordaremos lo referente a la localización, ya que los otros cuatro puntos (canales, cobertura, inventario y transporte –entendido como nivel de servicio-) los hemos abordado anteriormente.

Sobre la localización de un producto, lo abordaremos desde la perspectiva de administración de categorías, no obstante este es un fundamento nuevo en la mezcla de mercadotecnia pues mientras las 4 P's datan de 1978, el *category management* es de la década de los 90's razón por la cual creemos tiene más valor el hacer el análisis desde una perspectiva actual sobre este punto.

Category Management, que se definió anteriormente (sección III.3 del presente trabajo), aborda la localización del producto no sólo como el dónde esté ubicado en el piso de venta, es decir, dentro del lay-out⁸⁴ sino dentro de dicha ubicación qué porcentaje de la exhibición tiene; así como, dónde es que está exhibido.

Actualmente, los intermediarios comerciantes definen la amplitud y profundidad de productos que ofrecerán al comprador o consumidor. Al ser la amplitud y profundidad demasiado extensas es que agrupan la amplitud en el número de categorías que tendrán en distribución, y la profundidad como el número de referencias o productos que conforman una categoría. En función de esto es que controlan el manejo de sus inventarios, piso de venta, rentabilidad, etc., desde la perspectiva específica de una categoría al ser más sencillo hacerlo por agrupación de productos que estén dirigidos a satisfacer una determinada necesidad.

A nivel total punto de venta, se define el *lay-out* que éste tendrá, en función de la amplitud que dicho punto de venta tenga así como del flujo de clientes, las ventas por categoría o departamento y las expectativas y objetivos de negocio que se establezcan. Por ejemplo, considerando que un determinado punto de venta tiene de amplitud 10 categorías, esto no

⁸⁴ Lay-out de la tienda se entiende como el mapa de ubicación de cada una de las categorías ya sea en el punto de venta o en la bodega de un intermediario.

implica que el *lay-out* de la tienda será en 10 partes iguales para cada una de éstas. Esta decisión estará en función de los departamentos que más flujo de clientes generen, la rentabilidad de cada una de dichas categorías, así como de la profundidad de las mismas ya que si una categoría tiene 100 productos y otra 20, esto potencialmente tendrá un impacto en el *lay-out* general. Esto considerando las características particulares de cada una de las categorías ya que la que tiene 20 puede tratarse de una categoría de refrigeradores o enseres domésticos, y la que tiene 100 puede tratarse de la categoría de limpiadores líquidos con lo cual el espacio de exhibición requerido para cada una de ellas tendrá ciertos requerimientos.

Enfocándonos a una marca de abarrotos, como foco del presente trabajo, una vez definido el *lay-out* general, que como vimos anteriormente tiene diversas formas de ser definido, abordaremos el tema del acomodo en el piso de venta.

En el anaquel existen varias consideraciones y/o hechos que tienen que considerarse:

- 1) El flujo natural de los clientes a un pasillo determinado: El flujo de los clientes va a estar en función de dónde está ubicado el pasillo central o de mayor flujo del establecimiento.
- 2) El comprador siempre busca un producto de izquierda a derecha que es la misma manera en la que leemos.
- 3) Si no tiene tomada su decisión de qué marca o producto va a adquirir dentro de una categoría, el tiempo que está frente al anaquel es en promedio de 30 segundos para decidir qué comprar (análisis realizado por Procter & Gamble de México con una metodología de cámara oculta en diferentes puntos de venta y estadísticamente representativo de acuerdo a la metodología utilizada).
- 4) En el anaquel existen tres áreas de venta, las cuales definen la accesibilidad y rapidez de identificación de una marca, siendo la zona más importante la que se

encuentra entre la cintura y los ojos, la segunda entre las rodillas y la cintura y la tercera, la que está a la altura de los pies y la que se encuentra por arriba de nuestros ojos. Es por esta razón que regularmente los estantes de los autoservicios tienen una altura no mayor a 1.80 metros, para permitir el acceso a todos los productos por prácticamente todos los compradores.

- 5) La participación de negocios de cada uno de los productos que participan en la categoría. Regularmente el 20% de los productos o referencias hacen el 80% de la venta de una categoría. Con la finalidad de ir en línea con el concepto de surtido eficiente que abordamos en el apartado de ECR, es importante considerar el inventario que habrá en el punto de venta para que pueda satisfacer la demanda de tal o cual producto o categoría. Suponiendo que tenemos 10 productos en una misma categoría, seguramente tendremos 3-4 productos que nos harán el 80-90% de las ventas de la categoría, con el objeto de no caer en agotamientos es importante de igual manera dar un espacio en el anaquel cercano a la participación de negocios de cada marca; sin embargo, para estos 4 productos no tendremos el 90% del espacio ya que de ser así los otros 6 tendrían únicamente el 10% del espacio lo cual no sólo sería reducido sino incluso quizá insuficiente para colocar todos los productos. Si bien el surtido eficiente contempla qué espacio se requiere para cada una de las referencias también aborda la profundidad de la categoría; es decir, el número de referencias que habrá, sin embargo aquí debemos considerar algunos otros aspectos como son la rentabilidad de los productos y el ciclo de vida de los mismos, ya que si algún producto está en su etapa de lanzamiento o crecimiento, aún no sabemos cuál es el potencial del mismo.

Para poder tener un análisis más objetivo de tendencias, históricos, etc., es importante obtener información de varias fuentes; por un lado los psicodemográficos del comprador (hábitos, gustos, poder de compra, etc.), los cuales regularmente los proporciona el fabricante, así como información de *scanner*, punto de venta o *Point Of Sale* (POS)⁸⁵, la cual ayudará a tomar una mejor decisión sobre qué acciones tomar y cuál será el potencial impacto de cada una de éstas.

El análisis y administración de categorías nos permite entender el impacto de cada uno de los aspectos y/o hechos mencionados con lo cual se puede tomar una mejor decisión de la posición en el piso de ventas sobre el acomodo de los productos; sin embargo, es importante mencionar que este proceso de análisis es un proceso periódico ya que al basarse en tendencias e información de un periodo determinado, dichas tendencias y situación de mercado tiende a cambiar por lo cual regularmente se actualizan la información y los análisis cada 6 meses de tal manera que las nuevas tendencias de mercado sean transmitidas al piso de venta con la finalidad de mejor satisfacer la demanda y requerimiento de el comprador o consumidor.

Un aspecto que se utiliza para tal fin, y que es fundamental para el éxito de la administración de categorías, es el definir lo que se conoce como *Key Performance Indicators* (KPI's por sus siglas en inglés), que son las medidas o indicadores claves que las decisiones y acciones a tomar deben entregar.

En el siguiente caso de estudio analizamos cómo está conformada la categoría de detergentes.

⁸⁵ La información de *scanner* o *point of sale* se refiere a la información histórica obtenida de las transacciones llevadas por uno o varios puntos de venta sobre uno o varios productos para poder hacer correlaciones, análisis y conclusiones sobre las ventas de un determinado producto en el punto de venta. Esta información se obtiene de las cajas registradoras de los *retailers* (regularmente las cadena de autoservicios), y se requiere de ciertos sistemas de información para tal fin.

Tabla 3.4.1

Conformación de la categoría de detergentes en una tienda de autoservicios

(Fuente: Caso hipotético).

Total productos en la categoría:	40 productos o referencias
Detergentes en polvo:	30 referencias
Detergentes líquidos:	10 referencias
% de las ventas de detergentes en polvo:	95
% de espacio de anaquel detergentes en polvo:	95
% de ventas líquidos:	5
% de espacio de anaquel detergentes líquidos:	5
Margen bruto polvos:	12
Margen bruto líquidos:	21
Margen bruto total categoría:	12.5
Rotación del inventario total:	1 vez cada semana

La administración de categorías, mediante ciertos análisis efectuados nos puede ayudar a definir que en función de los productos o referencias que tenemos, haremos un acomodo distinto del anaquel, tendremos referencias diferentes a las que tenemos actualmente y tendremos espacios en anaquel distintos a los actuales pero logrando 2 o 3 medidas específicas.

Digamos:

Margen bruto total de la categoría:	14%
Vueltas al inventario total:	1 vez a la semana.

Estas medidas serían lo que se conoce como KPI's, es decir aquellas medidas de negocio a las cuales les daremos un seguimiento estricto. El resto de los factores, número de referencias, espacios de anaquel, etc., si bien son importantes no serán sino los medios para lograr dichas medidas de negocio definidas como nuestros KPI's que al final son las medidas de éxito de un producto, marca o negocio.

Conclusiones

Conclusiones

Hemos analizado los diversos factores que intervienen en el desarrollo de una marca o producto, su ciclo de vida, como es que las promociones, el precio, la utilidad financiera, el nivel de servicio, etc., se definen, miden y el impacto de éstos para que una marca tenga éxito. No obstante, todo lo anterior es fundamental para el desarrollo y éxito de una marca, todos estos factores tienen una relevancia aún más importante y un impacto en la toma de decisión de los intermediarios comerciantes para definir si un producto determinado lo distribuirán y lo harán llegar al cliente objetivo.

Una marca puede tener un precio muy atractivo, una buena rentabilidad, el tamaño adecuado para el comprador o cliente objetivo, todo esto en función de lo que hemos revisado a través del presente trabajo, pero si dicho producto, por alguna razón no es apoyado por los intermediarios comerciantes, ya sea por que no creen que la marca sea adecuada, porque el nivel de servicio del proveedor no ha sido adecuado y no quieren continuar apoyando a dicho proveedor, o cualquier otra razón de negocio y no es incluido en sus esquemas de distribución, entonces el ciclo de vida del producto quizá ni siquiera pueda arrancar ya que la introducción podrá no llevarse a cabo y por ende el resto de las etapas no se concretarán.

Finalmente, debemos considerar que para que una marca pueda ser exitosa en el mercado, ésta debe estar acompañada de una distribución adecuada, entendiendo como distribución adecuada la definida en el plan de mercadotecnia y que ayude a lograr los objetivos de venta establecidos.

Si por ejemplo, la expectativa de una marca o producto es lograr una penetración o participación de mercado de 5%, esto difícilmente será logrado si únicamente se encuentra distribuida en un intermediario comerciante; si consideramos que la cadena con mayor

participación en el mercado mexicano es Wal*Mart (42% como se señala en los anexos⁸⁶), esto hace que en promedio su participación del negocio total de detalle sea de 21% (el canal de autoservicios tiene el 50% de las ventas a detalle y Wal*Mart el 42% por lo que $42\% \text{ de } 50\% = 21\%$); con esto vemos que de una determinada categoría Wal*Mart participaría en promedio con el 21% de la venta a detalle. Si una marca aspira a tener el 5% de participación de mercado entonces debería ser la cuarta parte de las ventas de la categoría en Wal*Mart, lo cual si bien no es imposible depende mucho del tipo de categoría de la que se trata, el número de referencias en la misma, etc. Por lo tanto, y para lograr una participación éxitos de mercado y por ende, poder aspirar al éxito de una marca o producto en nuestro mercado, es preponderante que el fabricante o proveedor busque una distribución numérica u horizontal alta, con lo cual garantizará que el producto estará al alcance de un mayor número de compradores y consumidores.

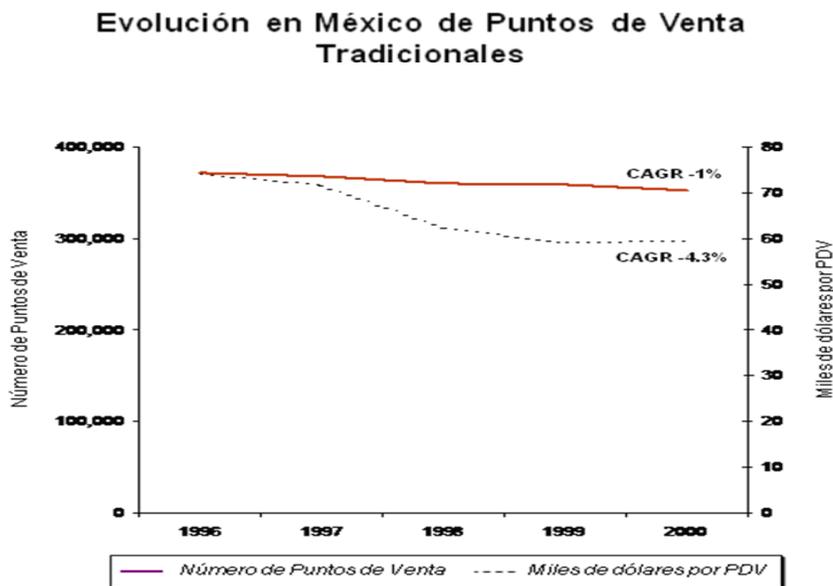
⁸⁶ América Económica 2000, Euromonitor Retail Trad International 2001, A.C

Anexos

Anexos

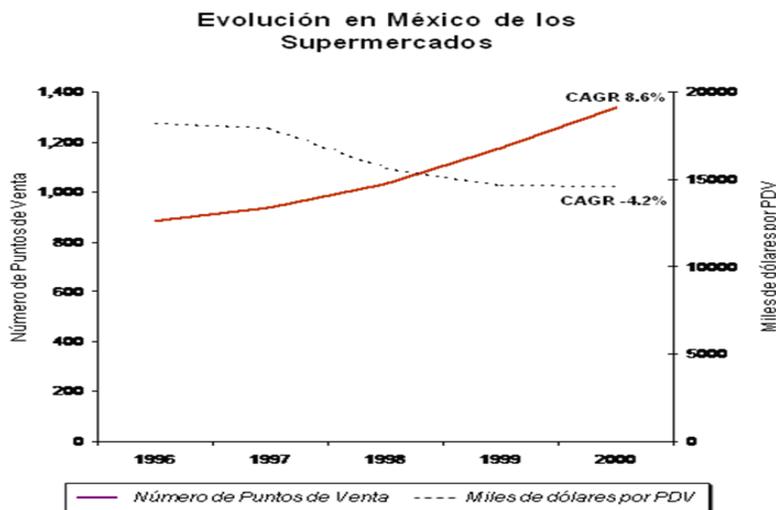
El número de puntos de venta del canal tradicional es estable, los supermercados han reducido sus ventas por punto pero incrementado los PDV en 8.6% anual.

Gráfico 4.1



Fuente: Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BA&H.

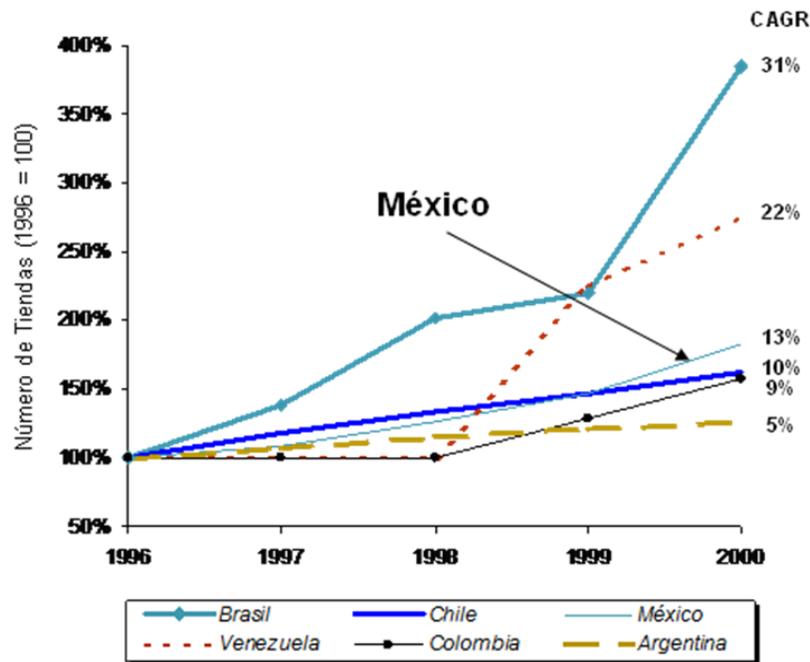
Gráfico 4.2



Fuente: Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BA&H.

Gráfico 4.3

Crecimiento en Puntos de Venta de Tiendas de Conveniencia



Fuente: Euromonitor, Retail Trade International 2001, Análisis BA&H.

Cuadro 4.1

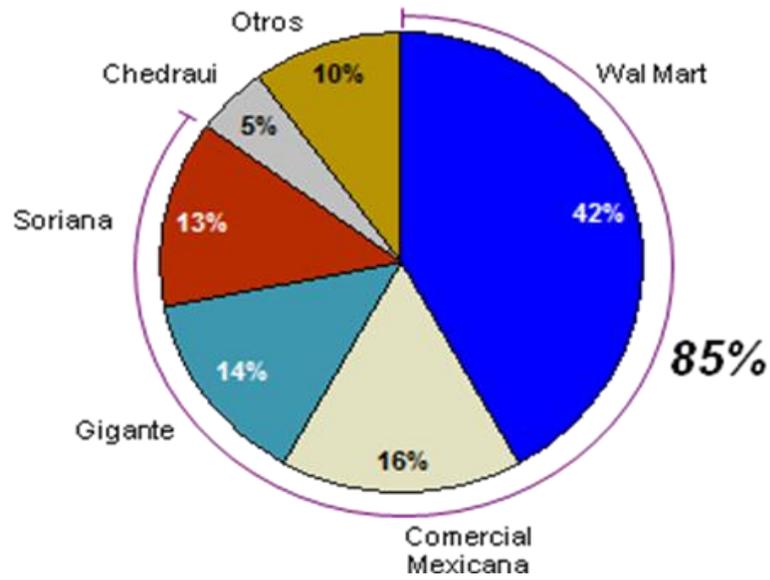
Principales Mayoristas de productos de consumo en México (2000)

Tradicional 43% de las Ventas	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grupo Corvi ▶ VMA Brokerage-México ▶ Desarrollo Comercial ▶ Comercial Gavis ▶ Casa Saba ▶ El Duero ▶ Comercial Mayorista de Abar. ▶ Operadora de Cd. Juárez ▶ Comercializadora Farmacéutica ▶ Grupo Rivera 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 clientes principales ▶ 61% de las ventas tradicionales
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los Anices ▶ Almacenes Ibarra ▶ Distribuciones y Comisiones ▶ Oxxo ▶ Corporativo Mares ▶ Nadro ▶ El Tigre de la Central ▶ Casa Chapa ▶ Comercializadora e Import. ▶ Corporación Control ▶ Abastecedora Z ▶ Viveres Zaragoza ▶ Abarrotes Ote. de Puebla ▶ Central Detallista ▶ Casa Marzam 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cliente 11 al 25 ▶ 23% de las ventas tradicionales

Fuente: Porcentaje estimado en base a información de tres empresas líderes en productos de consumo en México.

Gráfico 4.4

Participación de negocio Cadenas de Autoservicio en México (2000)



Fuente: América económica 2000, Euromonitor Retail Trade International 2001, A.C. Nielsen.

Glosario

Glosario

Análisis FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ECR: *Efficient Consumer Response* = Respuesta Eficiente al Consumidor.

EDLP: *Every Day Low Price* = Precios bajos siempre.

GATT: Siglas en inglés para “acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio”.

GMROI: *Gross Margin Return On Investment*.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

KPI's: *Key Performace Indicators*.

NSE: Nivel Socio-Económico.

POS: *Point Of Sale* = Punto de Venta

TLC: Tratado de Libre Comercio.

Bibliografía

Bibliografía

- América Económica 2000, Euromonitor Retail Trad International 2001, A.C Nielsen, ABRAS, Análisis BAH.
- Booz, Allen, Hamilton. Presentación Análisis del Retail en México. Septiembre 2002.
- Cárdenas González Fernando Antonio. Inversión Extranjera, Extranjeros y Sociedades. Editorial Porrúa, México, 2005.
- Diccionario Collins Compact Plus. Editorial Grijalbo, México, 2007.
- Diccionario de la Real Academia Española. 22a. edición.
- Dictionary of the Law. Editorial Random House Webster's. E.E.U.U de América, 2000.
- Dvorskin, Roberto. Fundamentos de Mercadotecnia, Teoría y Experiencia. Editorial Gránica, México, 2004
- Dyer, Davis; Dalzell, Frederick; Olegario, Rowena. Raising Tide. Harvard Business School Press, E.E.U.U. 2004
- Euromonitor, Retail Trade International 2001, A.C Nielsen, Análisis BAH
- Furey, Tim. Integrated, multi-channel strategic account management. Market Bridge, E.E.U.U. 2003
- Gerencia de Desarrollo ANTAD, AC comunicado de prensa del 15 de enero 2009.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill, México, 1997.
- Informe Anual 2006 Grupo CORVI.
- Informe Anual 2008 Controladora Comercial Mexicana.

- Informe Anual 2008 Soriana.
- Informe Anual 2008 Wal*Mart México.
- Investopedia. Forbes Digital Company, 2009.
- Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control. Editorial Diana, México, 1990.
- La Jornada, diciembre 7 2007.
- Loius P. Buklin. A Theory of Distribution Channel Strucuture. Berkeley; Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966.
- McCarthy, Jerome. Basic Marketing: a Managerial Approach. Richard D. Irwin. E.E.U.U., 1978.
- Página de internet Chedraui septiembre 2009.
- Página Internet Grupo CORVI. Sección “Perfil de la Empresa”.
- Página de internet Wal*Mart México sección Filosofía.
- Periódico El Semanario de Frente, 23 de septiembre 2009.
- Plant, Albert. The Retail Game, Playing to win. Editorial Douglas & McIntyre, Canadá, 2007.
- Revista del ITESO Año 9, Epoca 1, Número 55, septiembre 2006.
- Strategic Account Management Association. Financial skills for strategic account managers: basic concepts. SAMA, 2003.
- Schwentesius, Rita y Gómez Manuel. Supermercados en México, Evolución y Tendencias.
- Skully, David. Mexican Supermarkets Spur New Produce Distribution System”. USDA, Agricultural Outlook, August 1998.

- Velocity Magazine. Strategic Account Management Association. Vol. 7 No 2 / 2nd. Quarter.
- Von Wobeser y Sierra. S.C. Guía legal para hacer negocios en México. Von Wobeser y Sierra. S.C. México, 2006.