



Distribució comercial



Capítol 3 *Dinàmica dels canals*





Capítol 3

Dinàmica dels canals

OBJECTIU DEL CAPÍTOL

Quan acabes aquest capítol hauràs de ser capaç de:

Distingir els distints tipus d'integració vertical i horitzontal, així com els seus avantatges, inconvenients i objectius.

Diferenciar les estratègies de comunicació: *push*, *pull* i mixta.

Conèixer els conflictes que poden tenir lloc en el canal i les seues classes.

- 3.1. Integració
- 3.2. *Outsourcing*
- 3.3. Sistemes de distribució multicanal
- 3.4. Les relacions internes del canal de distribució



1. Integració

La **integració** implica una estratègia de desenvolupament extern per a una empresa, mitjançant adquisicions, fusions o algun tipus de compromís.

- La **finalitat** de la integració és arribar a economies d'escala tecnològiques, d'organització o de promoció, a través de l'agrupació, coordinació i sincronització de les activitats comercials necessàries per desenvolupar la funció de distribució.





INTEGRACIÓ VERTICAL

I.V. "DURA"

I.V. Corporativa

I.V. "BLANA"

I.V. Administrada

I.V. Contractual

- cooperatives de detallistes
- cadenes voluntàries de detallistes
- franquícies

INTEGRACIÓ HORIZONTAL

I.H. NO ESPACIAL

- club d'empreses
- grups de compres
- centrals de compra
- consorci

I.H. ESPACIAL

- centre comercial
- mercats municipals





1. Integració

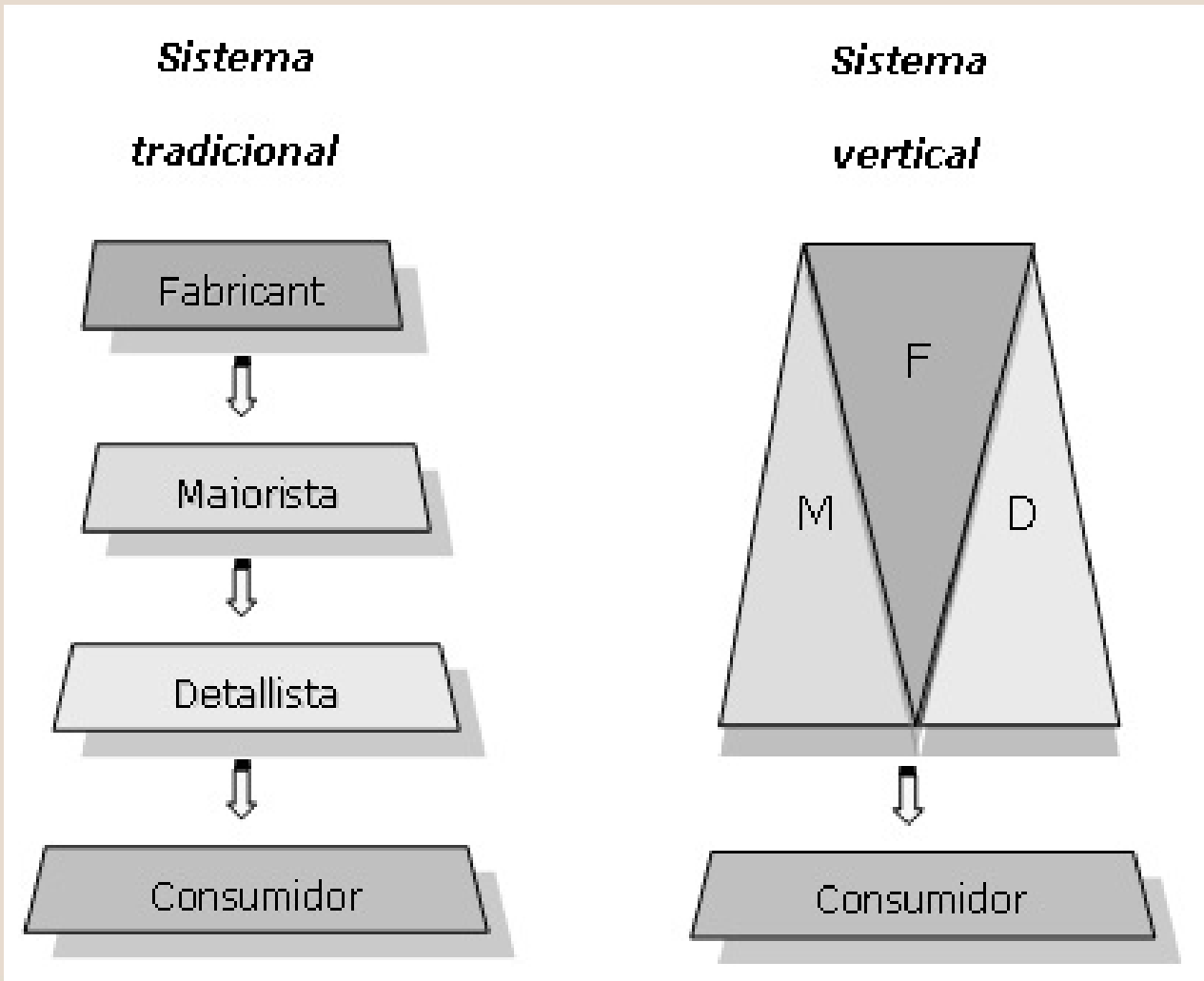
1.1 Integració vertical

- Les funcions realitzades per dos o més membres del canal de distribució, situats *a distint nivell*, són gestionades per algun dels seus components.
- L'**objectiu** és permetre a un nivell del canal oposar-se al poder de mercat desenvolupat per un **altre nivell** i adoptar un **conjunt de normes** de funcionament i de cooperació entre els membres que els permeten obtenir col·lectivament millors **resultats** que aquells que podrien aconseguir aïlladament.
- El **resultat** de la integració vertical és una xarxa d'establiments, situats a **distint nivell** del canal i dirigits com un sistema de distribució centralitzat.





1. Integració





1. Integració

1.1.1 Integració vertical dura

- Existeix integració vertical "dura" quan una empresa efectua les funcions o els fluxos del canal en dos nivells de distribució com a mínim.
- El *control* de l'activitat permet a les empreses assegurar-se que les produccions de serveis que exigeixen els seus clients s'efectuaran apropiadament, i arribar a tenir sinergies en la distribució i economies d'escala.



■ Integració vertical corporativa



1. Integració

■ *Integració vertical corporativa*

- Implica la fusió de dos o més membres del canal de distribució, situats a distint nivell, de forma que assegure un complet control del sistema de distribució, que s'exerceix a través de la propietat total o majoritària de les empreses integrades.



- Tipus:

Cap arrere:
quan un nivell del canal s'integra amb l'anterior o anteriors.

Cap avant:
quan un nivell del canal s'integra amb el següent.



1. Integració

1.1.2 *Integració vertical blana*

- Comprèn aquelles formes d'organització que afavoreixen la integració sociològica, davant la integració econòmica.

És una estratègia encaminada a crear confiança, compromís, cooperació i coordinació entre els distints nivell del canal.

- Tipus:

- *Integració vertical **administrada***
- *Integració vertical **contractual***



1. Integració

■ Integració vertical **administrada**

- Es coordinen successives fases de la producció i la distribució a través de la grandària i el poder d'una de les parts.
- No hi ha cap compromís formal de col·laboració entre els membres components, però un d'ells exerceix una influència dominant sobre la resta.

Fabricants vs. distribuïdors





1. Integració

■ *Integració vertical **contractual***

- La direcció i coordinació del canal s'aconsegueixen en aquest cas per un acord contractual, en el qual s'estableix un repartiment de funcions entre els membres associats.

Tipus:

- Cooperatives de detallistes*
- Cadenes voluntàries de detallistes*
- Franquícies*





1. Integració

Cooperatives de detallistes

Els detallistes s'associen com a forma jurídica d'empresa (cooperativa) amb la meta de realitzar volums de compra importants i, en ocasions, algunes produccions.

Els membres concentren les seues compres i planifiquen les seues campanyes i els seus missatges publicitaris de forma conjunta.

Els beneficis obtinguts per l'actuació comuna es reparteixen entre els membres (els cooperativistes) en proporció al volum de compres que hagen realitzat.

Els detallistes que no són membres de la cooperativa poden comprar a través d'aquesta, tanmateix, no podran participar en els beneficis obtinguts.





1. Integració

Cadenes voluntàries de detallistes

Els majoristes organitzen cadenes voluntàries de detallistes independents per ajudar-los a competir contra les grans cadenes.





1. Integració

Franquícies

S'estableix un vincle contractual, un sistema de col·laboració econòmica continuada.

El *franquiciador* cedeix el seu "*know how*" i els drets a comercialitzar i explotar els productes o serveis al *franquiciat*.

El *franquiciat* ha d'aportar algun dels elements següents: una taxa inicial (cànon d'entrada), un percentatge sobre les vendes realitzades brutes i una part del benefici obtingut en l'exploració del negoci o una quantia constant acceptada.



1. Integració

1.2 Integració horitzontal

- Els intermediaris d'un mateix nivell, en els seus respectius canals, arriben a acords amb la finalitat de complementar-se, abastar economies d'escala, aconseguir sinergies o per tal de guanyar poder de negociació davant uns altres nivells en la cadena de distribució.*



- Tipus:

1.2.1 Integració horitzontal espacial

1.2.2 Integració horitzontal NO espacial



1. Integració

1.2.1 *Integració horitzontal espacial*

- Diversos intermediaris situats al mateix nivell decideixen associar-se en una determinada zona comercial (edifici comú, carrers, etc.).

- Tipus:
 - Centres comercials*
 - Centres comercials oberts o a celobert
 - Mercats municipals*



1. Integració

□ *Centres comercials*

“Conjunt de diferents ofertes comercials i de serveis que, com a mínim, acompleixen els següents requisits: unitat d'ubicació en una o diverses edificacions que formen una composició unitària, unitat de gestió, nom característic que definisca el centre, comporten diferents estructures i serveis (instal·lacions, aparcaments, serveis sanitaris, espais comuns, enjardinament, vigilància, etc.), les diferents ofertes comercials i de serveis (en nombre no inferior a quinze) hauran de tenir gestió independent i diversificada, superfície mínima de 500m²”. (AECC)





1. Integració

Centres comercials oberts o a celobert

“Fórmula d’organització comercial, amb una imatge i estratègia pròpies, que compta amb la implicació de tots els agents d’una àrea delimitada d’una ciutat, amb una concepció global d’oferta comercial, serveis , cultura i oci”

Agrupació de botigues tradicionals en un centre urbà sota una **imatge i gerència unitària.**

Mercats municipals

Els mercats municipals comporten una concentració de l’oferta en un únic edifici. S’hi comercialitzen especialment productes d’alimentació frescos i peribles (carns, peixos, verdures i fruites).





1. Integració

1.2.2 *Integració horitzontal NO espacial*

- Els intermediaris d'un mateix nivell acorden realitzar conjuntament una determinada activitat.

- Tipus:
 - Club d'empreses*
 - Grups de compres*
 - Centrals de compres*
 - ConSORCI*



1. Integració

□ *Club d'empreses*

És un grup d'empreses complementàries entre si que s'associen per comercialitzar conjuntament sota la denominació d'una marca comuna.





1. Integració

□ *Grup de compres*

Les empreses s'integren per aconseguir millors preus dels fabricants o proveïdors i resolen deficiències que no es poden solucionar individualment.

L'organització dels grups de compra pot ser variable i incloure:

- *Detallistes associats*: paguen una quota i a canvi reben formació, el logotips del grup i unes condicions preferents en la compra de productes.
- *Detallistes adherits*: compren els productes al grup però no li pertanyen, per la qual cosa no gaudeixen dels avantatges dels associats. No obstant, se'ls sol exigir certes condicions de solvència, ubicació, etc.





1. Integración

□ *Centrals de compres*

És en allò que deriven els grups de compres, la qual cosa els porta a constituir-se en societats i a potenciar la seua estructura organitzativa.

Tipus:

- empreses integrades (grans magatzems o hipermercats),
- de majoristes
- de detallistes
- de consumidors
- eurocentrals (acords de col·laboració que tenen lloc en el mercat europeu de la distribució)





1. Integració

ConSORCI

Grup d'empreses que s'uneixen per dur a terme una acció conjunta de comercialització, a través d'una nova societat, amb la finalitat d'abordar de forma conjunta i permanent els mercats nacionals i internacionals.

Cada participant manté independència jurídica i autonomia gerencial, amb afiliació voluntària.

- ConSORCIS EXPORTADORS*: desenvolupar els mercats externs
- ConSORCIS PROMOCIONALS*: promoció conjunta dels seus productes, assistència a fires internacionals, compartir catàleg, etc.
- ConSORCIS DE VENDA*: accions de promoció i de venda





2. Outsourcing

*El concepte d'**outsourcing** implica que una companyia especialitzada assumisca la gestió parcial o completa, temporal o indefinidament, de determinades activitats que tradicionalment s'han realitzat en la mateixa empresa.*

- L'"outsourcing" és una fórmula d'externalitzar la realització de serveis per a l'empresa que va més enllà de la subcontractació.

outsourcing vs. subcontractació

- Permet a ambdues parts concentrar-se en els aspectes relacionats directament amb el seu negoci.

3. Sistemes de distribució multicanal

- Un canal de distribució múltiple té lloc quan una empresa utilitza dos o més canals de distribució per tal d'arribar fins a un o més segments de clients.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1 Comunicació en el canal

- És molt important que el fabricant pugui **controlar** els seus productes en els canals de distribució.

Els fabricants ideen noves formes de distribució i utilitzen les seues **variables comercials** per a arribar a tenir una millor posició davant les empreses distribuïdores. En aquest darrer sentit la variable **comunicació** (bàsicament promoció i publicitat) constitueix una eina de gran importància perquè influeix en els canals de distribució.





4. Les relacions internes del canal de distribució

Les estratègies de comunicació que pot realitzar el fabricant són:

4.1.1 *Estratègia de comunicació d'espenta o 'push'*

4.1.2 *Estratègia de comunicació d'aspiració o 'pull'*

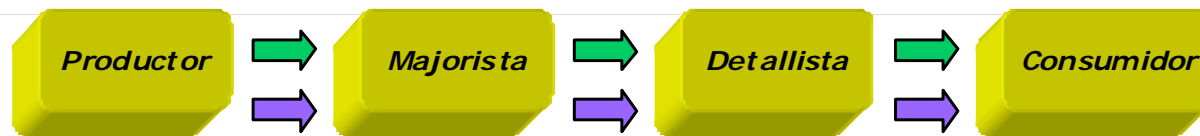
4.1.3 *Estratègia de comunicació mixta*



4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1.1 Estratègia de comunicació d'espenta o 'push'

- És una estratègia de sentit descendent: es realitza de forma escalonada del fabricant al consumidor.



PUSH: estratègia de màrqueting amb la qual el fabricant pretén "espentar" el canal de distribució, perquè siga aquest el que realitzi fonamentalment les activitats de promoció i publicitat.

➡ Flux del producte

➡ Flux de comunicació
(publicitat i promoció)



4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1.1 *Estratègia de comunicació d'espenta o 'push'*

- Consisteix a orientar els esforços de comunicació sobre les empreses de distribució perquè de forma seqüencial s'arribe a les metes següents:
 - Es distribuïsquen els productes de l'empresa.
 - Es compren en grans quantitats.
 - S'aconsegueixca una ubicació preferent del producte en el punt de venda.
 - Els detallistes aconsellen les marques als consumidors.





4. Les relacions internes del canal de distribució

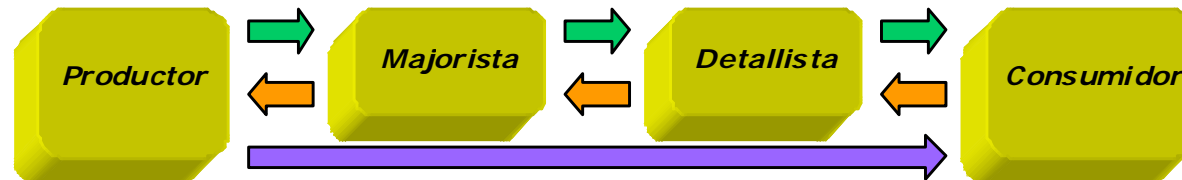
4.1.1 Estratègia de comunicació d'espenta o 'push'

- Per a la cooperació dels distribuïdors cal fer una sèrie d'ofertes que els siguin atractives:
 - marges bruts comercials elevats
 - productes gratuïts
 - participació en la publicitat del distribuïdor
 - regals útils per al detallista
 - material de *merchandising* (displays, etc.)
 - formació

4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1.2 Estratègia de comunicació d'aspiració o 'pull'

- És una estratègia de sentit ascendent: el fabricant concentra els esforços de comunicació i de promoció sobre l'usuari o el consumidor final



PULL: estratègia de màrqueting que té la finalitat d' "estirar" del consumidor, mitjançant una forta publicitat i promoció realitzada pel mateix fabricant que aconseguisca generar demanda i atraure el consumidor cap al canal perquè sol·licite els seus productes.

→ Sol·licitud del producte

→ Flux de producte

→ Flux de comunicació (publicitat i promoció)



4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1.2 *Estratègia de comunicació d'aspiració o 'pull'*

- Objectiu:** que el consumidor "exigisca" els productes de l'empresa en el punt de venda per forçar el detallista a tenir en existències el producte o la marca sol·licitats.
- Es busca la cooperació dels distribuïdors d'una forma que és considerada "**cooperació a la força**". Si els distribuïdors no volen perdre clients hauran d'aprovisionar-se i comprar la marca sol·licitada.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.1.3 Estratègia de comunicació mixta

- Consisteix en la utilització conjunta de les estratègies "push" i "pull".
- Incidir conjuntament sobre intermediaris i consumidors garanteix un millor èxit de la distribució.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2 Conflictes en el canal de distribució

*Independentment que el disseny del canal s'haja realitzat de forma correcta hi poden sorgir **conflictes**, ja que els interessos de les empreses que actuen en el canal poden no coincidir.*





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.1 *Concepte de conflicte*

- Un **conflicte** és una situació de tensió que s'origina per la percepció, per part d'un dels components del canal de distribució, que la consecució dels seus objectius és impedita o obstaculitzada per un altre.

- La situació ideal no és l'absència total de conflictes en el canal. És convenient l'existència dels conflictes (moderats i no violents). Poden:
 - servir d'estímul per tal de millorar el repartiment de poder i l'assignació de recursos
 - crear competitivitat, de manera que s'assegure que els integrants del canal no siguin passius
 - impulsar la innovació





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.2 *Tipus de conflicte*

Conflicte vertical

Conflicte horitzontal

Conflicte multicanal

Conflicte latent

Conflicte presumpte

Conflicte manifest o declarat

Conflicte residual





4.

Les relacions internes del canal de distribució

■ *Conflicte vertical*

- Situació problemàtica que sorgeix entre empreses que desenvolupen la seua activitat en **distints nivells** dins del mateix canal.
- Motius:
 - disconformitats a l'hora de plantejar objectius, dissenyar estratègies o assignar responsabilitats
 - modes d'actuar divergents respecte a diverses situacions plantejades

És a dir, quan la conducta d'un membre del canal no és l'esperada per altres.



4. Les relacions internes del canal de distribució

■ **Conflicte horitzontal**

- Es produeix entre els membres del mateix canal de distribució situats al ***mateix nivell***.
Està íntimament lligat a la competitivitat.

- El conflicte horitzontal pot ser:

Un ***conflicte intratipus***:
si es produeix entre un
mateix tipus de format
comercial.

Un ***conflicte intertipus***:
quan apareix entre
distints tipus de formats
comercials.





4.

Les relacions internes del canal de distribució

■ *Conflicte multicanal*

- Sorgeix quan el fabricant ha establert ***dos o més canals*** que es fan competència en la venda d'un mateix producte.
- En alguns casos, el "*comercialitzador multicanal*" o "*multichannel marketer*" adquireix la propietat dels seus canals i els controla per poder minimitzar el conflicte del canal extern, encara que amb això puga afrontar un major grau de conflicte intern en relació amb el finançament de cada canal.





4.

Les relacions internes del canal de distribució

Altres tipus de conflicte

Conflicte latent: és el comportament precursor d'una actitud conflictiva. Pot romandre latent durant diversos anys abans que es manifesten els problemes.

Conflicte presumpte: associat a la dimensió del conflicte. S'identifica amb la sensació de tensió respecte d'un individu o organització.

Conflicte manifest o declarat: se manifesta de manera visible i es caracteritza per intercanvis sobre punts concrets de desacord.

Conflicte residual: conjunt de percepcions residuals i sentiments que romanen una vegada s'ha acabat un conflicte, i que influeixen en futures situacions d'aquest.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.3 *Mesures i causes dels conflictes*

- Mesurar** els conflictes:
 - la *freqüència* de les desavinences entre els membres del canal
 - la *intensitat* amb la qual tenen lloc els desacords
 - la *importància* d'aquests





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.3 *Mesures i causes dels conflictes*

Causes que poden originar el conflicte del canal:

- 1.- La **incompatibilitat d'objectius** entre els membres del canal.
- 2.- La **falta de definició dels rols i els drets**, quan no estan definides les funcions que realitza cada membre del canal (drets territorials i publicitat en el punt de venda).
- 3.- Les **diferències de percepció entre les parts**, en relació amb aspectes de l'entorn que afecten el canal (posicionament, previsions de venda o la introducció de nous productes).





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.3 *Mesures i causes dels conflictes*

- 4.- L'**exercici de poder** per part d'algun membre del canal. És la causa més important de conflicte.

Definició:

- capacitat per *controlar* les variables de decisió estratègica de *màrqueting* d'un altre membre del canal situat en un nivell distint
- habilitat que té un membre del canal per afectar uns altres i *influir* en les seues decisions

Tipus:

Poder coercitiu o poder d'obligació

Poder no coercitiu





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.3 *Mesures i causes dels conflictes*

Poder coercitiu o poder d'obligació: ve donat per les penalitzacions potencials i és la capacitat que posseeix un membre del canal per aconseguir la submissió d'uns altres membres mitjançant l'amenaça de causar un perjudici econòmic.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.3 Mesures i causes dels conflictes

Poder no coercitiu. Com més es manifeste aquest tipus de poder menors seran els conflictes.

Poder de recompensa: capacitat per oferir a un altre membre del canal un benefici o compensació econòmica.

Poder d'expert: capacitat d'influir, basada en l'experiència i el coneixement de contactes claus.

Poder de referència: creença d'un integrant d'un canal que un altre té el dret a prescriure el seu comportament (poder d'atracció).

Poder de persuasió: capacitat per convèncer uns altres membres situats en distint nivell perquè donen suport a una determinada postura.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.4 Solucions als conflictes

- Els conflictes poden ser constructius, ja que delaten problemes d'adaptació a entorns canviants.

- Solucions als conflictes:
 - Jerarquització d'objectius.** Els membres del canal arriben a un acord sobre l'objectiu fonamental que busquen conjuntament. Té lloc quan el canal s'enfronta a amenaces externes.

 - Exercici del lideratge** (poder i autoritat per arribar a tenir el control) d'algun dels membres del canal (líder).





4.

Les relacions internes del canal de distribució

4.2.4 Solucions als conflictes

- Intercanvi de persones** entre dos o més nivells del canal. Cadascuna de les parts podrà apreciar els punts de vista de la part contrària i desenvoluparà una major comprensió.
- Negociació.** Mitjançant concessions mútues s'arriba a acords acceptables per a tots.
- Diplomàcia.** Quan el conflicte és crònic o agut cada part envia una persona amb l'únic objectiu de resoldre el conflicte.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.2.4 Solucions als conflictes

- Mediació:** Utilització d'una tercera persona neutral que actue com a conciliadora entre les parts.

- Arbitratge.** Ambdues parts es posen d'acord a exposar els seus arguments a una tercera persona i acceptar la decisió final que ella prenga.

- Retirada.** Retirada del canal d'aquella organització que hi manifesta un comportament conflictiu.





4. Les relacions internes del canal de distribució

4.3 Trade-Màrqueting

- El *trade màrqueting* és un camí per dirigir el poder que els proveïdors tenen en una categoria en termes de capacitat productiva i fortalesa de les seues marques, per tal d'augmentar l'atenció de la distribució i incrementar el seu accés al consumidor final.
- El *trade màrqueting* utilitzarà l'optimització de la visualització de la mercaderia i les tècniques promocionals per incrementar el benefici en cadascun dels clients, per tal de reforçar els seus posicionaments de cadenes i generar major facturació i benefici per a ambdues parts.



Capítol 3

Dinàmica dels Canals

RESUM DEL CAPÍTOL

Ara has de ser capaç de:

Distingir els distints tipus d'integració vertical i horitzontal, així com els seus avantatges, inconvenients i objectius.

Diferenciar les estratègies de comunicació: *push*, *pull* i mixta.

Conèixer els conflictes que poden tenir lloc en el canal i les seues classes.





De Juan Vigaray, M.D. (2004)
Comercialización y retailing:
Distribución comercial aplicada, Ed.
Pearson Educación-Prentice Hall.
[ISBN: 84-205-4372-1]





Crèdits

- © Tele Pizza, S.A. Telepizza S.A. <http://www.telepizza.es/home/index.htm>
- © The Hertz Corporation <http://www.hertz.com/>
- ® Magister La Fábrica de Cerveza.
- © The Gillette Company: <<http://www.gillette.com/homepage.asp>>.
- ® Gillette Mach3Turbo, ® Gillette Mach3, ® Gillette Comfort Blades, ® Sensor, ® SensorExcel, ® Atra, ® Trac II, ® Custom Plus, ® Good News.
- © Burger King Corporation: <<http://www.burgerking.es/>>. ® Burger King
- © Nestlé S.A <http://www.nestle.com/>
- © The Coca-Cola Company: < <http://www.cocacola.com/>>
- ® Panoramis <http://www.panoramis.com/>.
- © SAM'S West, Inc. <http://www.samsclub.com/>

