

LA ADMINISTRACIÓN INTEGRADA Y ESTRATÉGICA DE LA DISTRIBUCIÓN.

Juan Manuel Cepeda Pérez
Universidad de Huelva

En este trabajo tratamos de poner de manifiesto tres características fundamentales para el *management* de la distribución en el próximo milenio: su carácter básico en la estructura organizativa, la necesidad de su integración con el resto de departamentos de la empresa y su naturaleza estratégica. Si la administración de la distribución no se adapta a esas características probablemente la empresa sea incapaz de mantener una posición sostenible en el mercado.

In this work we try in putting in manifest three fundamental characteristics for the management of the distribution on the proximate millennium: its basic character in the organizational structure, the necessity of its integration with other departments of the companies and its strategic nature. If the management of the distribution is not adapted to those characteristics probably the companies will be incompetent of maintaining a tenable position in the market.

PALABRAS CLAVE: distribución, canales de distribución, dirección estratégica, integración.

KEY WORDS: distribution, channels of distribution, strategic management, integration.

1. CARACTERÍSTICAS EXIGIBLES A LA ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN.

Un número considerable de fracasos en el desarrollo de las empresas se debe a defectos en la dirección del sistema de comercialización de las mismas, y desafortunadamente el número de compañías que saben como diseñar y dirigir canales de distribución es todavía pequeño¹⁶⁷. Si bien la utilización de la distribución como fuente generadora de ventajas es muy numerosa y diversa en función de la tarea distributiva sobre la que la empresa haya podido realizar la mejora: medios de transportes, ubicación de almacenes, utilización de nuevas tecnologías, cambio de canal, etc., aún son muchas las empresas que no han entendido su relevancia respecto a la planificación estratégica de la empresa¹⁶⁸.

La adopción de decisiones y acciones oportunas con relación a la distribución, al contrario que el resultado de una respuesta inadecuada, permitirá aprovechar las ventajas y eliminar aquellos hechos que podrían afectar de forma negativa a la organización. De esta manera, la dirección del sistema de distribución es una posible fuente de ventajas competitivas en la medida que permite a una compañía asegurar una mejor posición en el mercado de manera sostenible, y cuando menos, permite que la distribución no perjudique su estrategia general. Por consiguiente, las empresas que deseen tener éxito deberán preocuparse de formular e implantar una estrategia de distribución cuya creación de valor sea superior a la de la competencia o, al menos, que permita aprovechar las ventajas competitivas conseguidas en otras funciones o actividades de la empresa.

Hardy y Magrath¹⁶⁹ señalan diez propuestas para mejorar la administración de los canales de comercialización, cuya comprensión puede servir como una primera aproximación hacia el siempre retador proceso de dirección de la distribución:

- Establecer los objetivos comerciales y comunicar claramente la estrategia a todos los miembros del canal.
- Basar los acuerdos y las políticas del canal en el análisis del mercado y en la comprensión de balances comparativos claves, tales como el de cobertura frente a los costes.
- Determinar la división de las tareas entre productor e intermediarios.

¹⁶⁷Stern, L.W.; Sturdivant, F.D. y Getz, G.A. (1993): "Accomplishing marketing channel change: paths and pitfalls", *European Management Journal*, vol. 11, nº 1, March, p. 1-8.

¹⁶⁸West, A. (1991): "Gestión de la distribución comercial". Ed. Díaz de Santos, Madrid, p. 2.

¹⁶⁹Hardy, K.G. y Magrath, A.J. (1988): "Ten ways for manufacturers to improve distribution management". *Business Horizon*, November-December, pp. 65-69.

- Comprender la visión del mundo de los otros miembros del canal y su fórmula para obtener beneficios.
- Recurrir al interés propio de los integrantes del canal para lograr sus propios objetivos.
- Examinar el equilibrio actual de poder entre los miembros de los canales y perseguir opciones realistas.
- Asegurar unos márgenes y otros apoyos que recompensen equitativamente a los miembros del canal por realizar las funciones de distribución que le corresponden.
- Predecir y contener el conflicto en los canales.
- Ayudar a que los vendedores desarrollen habilidades en su trabajo con los intermediarios. La sinergia entre la fuerza de venta de productores e intermediarios supone una potente palanca para mejorar el rendimiento global del canal.
- Analizar los canales para asegurar que continúan siendo caminos viables y firmes hacia el mercado.
- Considerar a los canales de distribución como instrumentos estratégicos y buscar constantemente vías para utilizarlos en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En este trabajo proponemos tres aspectos de la administración de la distribución que deben permitir una adecuada puesta en marcha de propuestas que, como las anteriores, mejoren el rendimiento de las actividades comerciales y posibiliten la consecución de una posición sostenible en el mercado:

1. Su carácter básico en la estructura organizativa. La distribución debe considerarse como función principal de la empresa, al mismo nivel de las funciones clásicas de producción, finanzas y marketing. Para evitar que estas actividades, funcionalmente entrecruzadas, carezcan de portavoz ante la alta dirección y permita una más rápida intervención ante una distribución deficiente.
2. Su necesaria integración con el resto de departamentos de la empresa. La administración de la distribución como función básica no debe suponer una barrera adicional para la coordinación y control efectivos de las actividades de distribución, por lo que se hace necesario su integración interdepartamental como forma de crear o mantener la competitividad de la empresa.
3. Su naturaleza estratégica. Se está tomando conciencia de la necesidad de que la toma de decisiones sobre el sistema de distribución debe realizarse con racionalidad, rapidez y anticipación, lo que supondrá aprovechar todas las oportunidades que brinda el entorno; por el contrario, ignorarla dará lugar a que sean otros los que se aprovechen de la situación¹⁷⁰. La dirección de la distribución de cada organización debe determinar la estructura óptima compatible con los objetivos, puntos fuertes y debilidades de la misma, así como con las oportunidades y amenazas que presente el entorno.

2. LA DISTRIBUCIÓN COMO FUNCIÓN BÁSICA INTEGRADA.

La historia de la evolución de la administración de empresas es una génesis constante de nuevos conceptos que vienen a reemplazar, completar o ajustar conceptos más antiguos. Con la profundización en la aplicación de la aproximación sistémica a la gestión, ciertos conceptos que reagrupaban tareas han sido poco a poco separados y han recibido una autonomía teórica. Aunque es frecuente, y razonable, encajar las decisiones de distribución en el departamento de marketing, o incluso realizar una disgregación de la misma diluyéndola entre las distintas áreas funcionales, es interesante dar a la misma una posición intermedia, con importantes solapamientos con relación a otras funciones de la empresa, pero concediéndole además unas características específicas propias.

La ubicación de la dirección de la distribución en la estructura organizativa es importante en la medida que un diseño deficiente de la misma repercutirá desfavorablemente en el funcionamiento efectivo de toda la empresa. Sin embargo, cabe manifestar que no se trata de ajustar las empresas a un organigrama concreto, sino que la estructura deberá establecerse en función de las circunstancias y características de la empresa en particular de que se trate. No debe olvidarse que no existen estructuras organizativas óptimas con carácter general, y que además, éstas no son inmutables. Con la Revolución

¹⁷⁰González, A. (1991): "Visión global del sector. Fuerzas del cambio". Jornadas sobre Nuevas Tendencias y Estrategias en la Distribución Comercial, Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid.

Industrial y la aparición de las grandes empresas surgió la especialización y el hecho de que cada departamento sería responsable de una función o aspecto determinado de la actividad empresarial. El resultado ha sido en general una pérdida de integración y coordinación, surgiendo especialmente problemas de información y comunicación. Aunque coincidimos con el profesor Masifern¹⁷¹ en que fragmentar en funciones la empresa ha hecho muchas veces que la solución adoptada sobre la base de conocimientos especializados se impusiera a lo adecuado para la empresa globalmente considerada, pensamos que es conveniente que estas decisiones posean autonomía con relación a otras áreas de la empresa¹⁷².

El *management* de la distribución tiene como misión esencial la fijación de los objetivos de la distribución y la toma de decisiones que permita el posterior logro de los mismos. Pensamos que es indiscutible la característica interfuncional que poseen las decisiones de distribución, ya que "no se tratan, como podría pensarse, sólo de camiones y depósitos, sino que se preocupa del producto desde el momento que ha sido terminado hasta que está al alcance del cliente¹⁷³", sino que confluyen de forma evidente en ellas los pilares básicos de la empresa. Esta naturaleza multidimensional de los numerosos problemas que se plantean con relación al cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas nos lleva a considerarla como un área multidisciplinaria que necesita para su desarrollo efectivo considerar elementos clave tradicionalmente dependientes de las funciones básicas de producción, finanzas, recursos humanos y marketing. Siguiendo este planteamiento, entendemos que la distribución de los productos, a pesar de estar en fuerte interacción con otras funciones empresariales que hacen difuminarse las fronteras entre ellas, presenta una identidad propia que es fácilmente reconocible.

La problemática de la distribución comercial, a pesar de la existencia de múltiples coincidencias entre la administración y gestión de las actividades de aprovisionamiento y de comercialización, posee una situación diferenciada de la de los aprovisionamientos. Nos inclinamos por aceptar esta separación, aunque ésta no debe implicar nunca descoordinación o desaprovechamiento de las posibles sinergias que se generan entre todas las actividades de la empresa, evitando duplicaciones de esfuerzos y reduciendo los costes del movimiento de los productos y materiales. Pueden establecerse tres grandes áreas de decisión dentro del sistema gerencial de distribución:

1.- *Diseño y dirección de los canales.*

a) Diseño y selección de los canales.

- Establecimiento de los objetivos de distribución.
- Determinación de los canales a utilizar tanto en su dimensión vertical como horizontal, es decir, tipos de intermediarios y nivel de cobertura del mercado.
- Especificación de las funciones o tareas a realizar por cada nivel distributivo.
- Selección de los intermediarios individuales.

b) Organización, gestión y control de los canales.

- Establecimiento de las condiciones de las relaciones entre los distintos elementos del canal.
- Motivación de los miembros del canal.
- Control del sistema de distribución.

2.- *Logística comercial*¹⁷⁴.

a) Localización y establecimiento de almacenes.

- Elección de una zona general.
- Elección de un lugar específico.
- Características de almacenamiento requeridas.
- Diseño de almacenes.

¹⁷¹Masifern, E. (1993): "Estrategia, hoy". *Alta Dirección*, nº 172, págs. 25-32.

¹⁷²En cualquier modelo de estructura organizativa deberá existir la necesaria separación por funciones debido a los requerimientos de especialización que exige la complejidad de la actual administración empresarial.

¹⁷³Salhi, S. (1991): "Managing distribution and change". *Journal of the Operational Research Society*, vol. 422, nº 2, pp. 190-191.

¹⁷⁴Otros autores, como A. Brandín (1992, p. 103), hablan de una *macrofunción logística* donde incluye la distribución y los servicios al cliente. Pensamos este planteamiento es el resultado de una sobredimensión de una de las partes de la distribución que conduce a crear cierta confusión.

- b) Elección de la estructura del sistema básico de distribución física.
 - Número de almacenes de productos terminados.
 - Tipos de almacenes: central, regional o de tránsito.
 - Tipos de entrega: envíos directos o reparto de una carga entre varios puntos.
 - c) Gestión de almacenes.
 - Punto de pedido.
 - Cantidad o lote de pedido.
 - Control de existencias.
 - d) Manipulación de los productos.
 - Carga y descarga.
 - Preparación de pedidos.
 - Empaquetado protector y embalaje.
 - e) Transportes.
 - Medios de transporte a utilizar.
 - Propiedad de los medios: propios o contratados.
 - Selección de los transportistas externos o de los vehículos y conductores si pertenecen a la empresa.
 - Control del servicio proporcionado.
 - Diseño y asignación de las rutas.
- 3.- *Servicios al cliente.*
- a) Entrega e instalación de los productos.
 - b) Financiación de las compras de clientes.
 - c) Servicios de mantenimiento.

Debido a la trascendencia de las actividades de distribución, y como forma de facilitar su integración en los objetivos globales, pensamos que se debería dar a las decisiones tomadas en este campo, un estatus con un nivel similar al de las funciones clásicas¹⁷⁵, de forma que recibiera la atención individualizada que le corresponde por su importancia. Por tanto, suscribimos la postura de algunos autores que establece su ubicación en la organización general de la empresa como área funcional básica, logrando así dar a estas decisiones la importancia real que poseen en la estrategia de comercial y por consiguiente en la global de la empresa. Con ello se evitarían conflictos de competencia entre áreas, ambigüedad en la asignación de responsabilidades y se dejaría de considerar como función secundaria, consecuencia de estar compartida entre varios centros de decisión o por estar considerada como simple variable instrumental del marketing.

Sin embargo, para evitar que enfoques sesgados de algún departamento, o bien que las responsabilidades compartidas, fragmentadas o no claramente establecidas conduzcan a acciones y toma de decisiones incoherentes y no coordinadas, disminuya la eficacia de su gestión o suboptimice el resultado final, las decisiones de distribución y sus responsabilidades deben encajarse de forma precisa dentro del sistema empresa con la intención de que le permita asumir un papel integrador de todo el sistema. La integración de la distribución no la entendemos desde una perspectiva intradepartamental, donde el centro sería la integración de las estrategias de producto, precio, promoción y distribución en el departamento comercial. La visión que planteamos de la integración de la distribución desde una perspectiva interdepartamental, donde el centro es la integración de las estrategias de distribución no sólo con otras estrategias comerciales sino también con las estrategias de otros departamentos. La integración de las decisiones de distribución es aconsejable en cualquier caso, también cuando las actividades de distribución son realizadas por otras empresas, erigiéndose como un componente clave del éxito global de la compañía ya que contribuye al éxito de los programas comerciales y de las iniciativas de la empresa, especialmente en el caso de desarrollo de nuevos productos¹⁷⁶.

¹⁷⁵Esta postura debe matizarse en función de la naturaleza de la empresa y de la trascendencia de las actividades de distribución para la misma.

¹⁷⁶Kahn, K.B. y Mentzer, J.T. (1998): "Marketing's integration with other departments". *Journal of Business Research*, vol. 42, pp. 53-62.

3. LA INTEGRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS.

La estructura organizativa que algunos expertos señalan como óptima sitúan a las actividades de distribución en una jerarquía de responsabilidades y capacidad de toma de decisiones al mismo nivel que las áreas clásicas de la empresa, es decir, "la distribución "debe mantener una presencia en la empresa netamente diferente y delimitada de las demás funciones y con objetivos propios y definidos"¹⁷⁷". La autonomía que proponemos no pretende introducir una nueva barrera interdepartamental o "reino de taifas", sino más bien todo lo contrario. Este tipo de organización propugna romper la departamentalización en la distribución discriminando al mismo tiempo las responsabilidades, lo que exigirá una importante labor de coordinación e integración de las diferentes actividades que se realizan en la empresa y que repercuten en el sistema de comercialización. En este sentido, coincidimos con Lockyer¹⁷⁸ cuando señala que la probabilidad de éxito empresarial aumenta al hacerlo la colaboración entre las principales funciones de la empresa, siendo la coordinación interfuncional un requisito del éxito competitivo de una empresa.

Coincidimos asimismo con Walker, Keith y Jackson¹⁷⁹ en la necesidad de la existencia de un responsable de la correcta integración de la administración de la distribución: el *Director de los Canales* ("channels manager"), como forma de crear o mantener la competitividad de los canales mediante la planificación, coordinación y control efectivos de las actividades del canal de distribución.

Basándonos en el trabajo de Kahn y Mentzer¹⁸⁰ sobre la integración del departamento de marketing con otros departamentos de la empresa, podemos presentar la integración de la dirección de la distribución desde una triple perspectiva:

1.- Visión de interacción de la integración. Considera la integración como un proceso interactivo, de intercambio de información y de actividades de comunicación: reuniones, comités, teleconferencias, conversaciones telefónicas, correo electrónico e intercambio de diversa documentación estándar. Enfatiza el uso de la comunicación en forma de encuentros y de flujos de información entre departamentos.

2.- Visión de colaboración de la integración. Es comúnmente caracterizada como un proceso afectivo, volitivo y mutuamente compartido. Define la integración como un "estado de alto nivel de valores compartidos, compromisos de metas mutuas y conductas colaboradoras". También se define como "un estado de colaboración que existe entre departamentos que son requeridos para realizar una unidad de esfuerzo por los demandantes del entorno". La colaboración se distingue de la interacción en que se centra en el trabajo conjunto, compartir ideas e información, visión común de la empresa, recursos compartidos y metas colectivas, es decir, que los "equipos" y "compartir recursos" tipifican las relaciones interdepartamentales.

3.- Visión compuesta de la integración. Implica una perspectiva multidimensional de la integración, donde incluye tanto el compartir información y la involucración como la comunicación y el trabajo en equipo.

Aunque los resultados empíricos no permitieron a los autores anteriores un apoyo a la totalidad de sus hipótesis consideramos que la integración posee una influencia positiva sobre el rendimiento o metas de realización en términos de éxito del departamento, de la compañía en su conjunto, del desarrollo del producto, de la dirección del producto y de la satisfacción de los departamentos con las relaciones. En definitiva, la proposición que establecemos es que la interacción y la colaboración de la dirección de la distribución con otros departamentos tendrán una influencia positiva sobre los diferentes tipos de rendimiento.

¹⁷⁷Rincón, C. (1986), "Dirección del sistema distributivo". *Aral*, nº 912, diciembre, p. 40.

¹⁷⁸Lockyer, K. (1983): "Production management". Pitman Publishing, London, p. 4.

¹⁷⁹Walker, B.J.; Keith, J.E. y Jackson, D.W. (1985): "The Channel Manager: Now, Soon or Never". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 13, nº 3, pp. 82-96.

¹⁸⁰Kahn, K.B. y Mentzer, J.T. (1998): Ob. cit. pp. 53-62.

4. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DISTRIBUCIÓN.

La adecuada dirección de la distribución, con sus relaciones e interdependencias entre las actividades de la empresa y de otras organizaciones, se convierte con frecuencia en explicación del éxito o fracaso de las empresas, ya que no es suficiente a los productores fabricar bienes, es necesario ponerlos a disposición de los consumidores en las condiciones correspondientes a sus deseos y necesidades. Determinados cambios en su estructura podrán conducir a mejorar la posición competitiva en el mercado, mejorando su participación y rentabilidad. Ha de tenerse en cuenta que, finalmente, dicha posición no depende sólo de la empresa en cuestión, sino también de las actuaciones particulares de las otras empresas que están implicadas en el proceso de hacer llegar los productos hasta el consumidor final.

Pensamos que la aplicación del enfoque de la dirección estratégica es esencial para una actividad que como la distribución debe procurar, por encima de otras, el ajuste rápido de la empresa con su entorno. En este sentido, la dirección estratégica "pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas¹⁸¹" y "otorga un rol de preeminencia al 'acoplamiento' de una organización a su entorno¹⁸²". La dirección estratégica se ha ido perfilando como una alternativa necesaria para responder a las características de la nueva problemática empresarial, proporcionando un marco para las decisiones esenciales de la empresa, sobre la base de una metodología que invita a una reflexión sistematizada, y a una actitud activa y orientada al futuro¹⁸³. Una de las claves del éxito de la empresa se encuentra en la efectiva dirección del entorno, para lo cual es necesario pasar de una postura *reactiva*, o de respuestas a los cambios que se producen, a otra *proactiva* que permita la identificación de los cambios que se van a producir para adelantarse a sus efectos. La dirección estratégica aparece como el modelo que mejor puede guiar a la empresa en este esfuerzo de proactividad y de búsqueda de posiciones estratégicas de resultados. La planificación y dirección estratégica puede aplicarse sobre cualquier unidad de análisis o sistema: sector o función de la empresa, grupo de trabajo, individuo, asociación de empresas, etc. Por consiguiente, encontramos que la dirección estratégica es el método más adecuado para que sirva de soporte en la elección de grandes alternativas¹⁸⁴ relativas a la función de distribución, en particular la que se refiere al diseño, selección y organización de canales de comercialización.

La administración de la distribución dentro de una verdadera mentalidad estratégica, a través de la identificación de las carencias o deficiencias que afectan a la estructura de distribución de una empresa, y del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, debe conducir a una mejora en la calidad de la dirección y ejecución del sistema distributivo que posibilite la consecución de los objetivos de mayor nivel que previamente hayan sido establecidos. Pensamos que las actividades relativas a la distribución, que contribuyen a acercar el producto a los consumidores, y siempre en un contexto de interdependencia con respecto a otras organizaciones, son las que van a resultar particularmente decisivas para el éxito competitivo.

La esencia de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente. Como se ha manifestado en numerosas ocasiones, mediante la formulación e implantación de una determinada estrategia se pretende lograr una posición competitiva defendible frente al resto de fuerzas del mercado. La implantación de dicha estrategia debe permitir la consecución o mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles; de ahí que el diagnóstico de la empresa y de los factores de su entorno no debe centrarse en los aspectos económicos y *comportamentales* en sí, de forma global y aislada, sino con relación a la posición frente a la competencia.

El modelo de dirección estratégica de la distribución sigue una perspectiva racionalista, según la cual la unidad de análisis es un sistema finalista, organizable y gobernable por los directivos que están

¹⁸¹Bueno Campos, E. (1987): "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos". Pirámide, Madrid, p. 28.

¹⁸²Ortigueira Bouzada, M. (1993): Prólogo del libro de E. Martín Armario, "Marketing", Ariel, p. 20.

¹⁸³Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador". Editorial Ariel, Barcelona, p. 16.

¹⁸⁴Como señala Lazzati (1991, p. 28), la planificación estratégica se dirige fundamentalmente a la "determinación del resultado (output) y la elección de las grandes alternativas inherentes a la obtención y utilización de los recursos".

en situación de reunir los recursos cognitivos, de informaciones y materiales para diagnosticar una situación, formular e implementar las estrategias y controlar los resultados¹⁸⁵. La secuencia lógica que sigue esta perspectiva es: análisis-diagnóstico-formulación de estrategias-implementación-control. Consideramos el enfoque de la dirección estratégica como el más adecuado para que sirva de soporte al diseño del sistema de distribución, ya que supone una rápida capacidad de adaptación a la nueva situación del entorno, caracterizada por la creciente aparición de discontinuidades con relación al pasado. La dirección estratégica nace con la aspiración de ser capaz de guiar a las organizaciones a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos.

Como expresa García Falcón¹⁸⁶, "los sistemas de Dirección Estratégica no han supuesto en el campo de la gestión empresarial una revolución tecnológica radical en las formas de dirección de las empresas, sino que deben ser consideradas, como el 'output' resultante de los procesos de perfeccionamiento a que han estado sometidos durante el presente siglo los sistemas precedentes para resolver los crecientes problemas que plantea la realidad externa e interna de cualquier organización".

La metodología estratégica puede considerarse como una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica (entorno) con el enfoque microeconómico (unidad competitiva). Sin embargo, con este modelo de administración de la distribución no se puede asegurar el éxito pleno en las decisiones, aunque sí se puede reducir el riesgo de las mismas mediante la aplicación de la sistemática y disciplina propia de la dirección estratégica. En todo caso, cualquiera que sea el resultado de seguir este proceso, la dirección de la empresa saldrá ganando ya que conocerá mejor las variables que influyen y ordenan los comportamientos de los miembros del canal, lo que desean sus clientes y la situación del entorno competitivo, que en definitiva deben constituir el foco en la toma de decisiones sobre distribución.

A continuación proponemos la estructura metodológica que configura un sistema de dirección estratégica de la distribución centrado fundamentalmente en el diseño del canal. La separación propuesta se hace para facilitar los desarrollos teóricos, ya que en realidad debe existir una constante interacción y solapamiento entre las tres partes señaladas. El planteamiento estratégico seguido ha de calificarse de visionario¹⁸⁷, en el sentido de que la elaboración de la visión estratégica corresponde al líder o administrador del canal y se prescinde de gran parte de la intervención de otros niveles de la organización. El proceso, basado en la metodología de la Dirección Estratégica¹⁸⁸, contiene básicamente tres partes:

1.- *Análisis Estratégico*. Pretende identificar, por una parte, las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la función de distribución de la empresa, y por otra, el conjunto de fuerzas y debilidades de la misma con relación a los diferentes factores competitivos que definen su actividad. El análisis estratégico constituye el diagnóstico de la unidad de análisis, que se organiza alrededor de dos polos: el análisis del entorno, percibido como un lugar de oportunidades y amenazas; y el análisis interno de la organización, realizado desde un punto de vista *competencial* y establecido en términos de fuerzas y debilidades. Las oportunidades de distribución atractivas para una empresa determinada son aquéllas a cuyo respecto ésta tiene posibilidades de conseguir el éxito, dados sus recursos y sus objetivos. No se puede olvidar que lo que puede suponer oportunidades para determinadas organizaciones puede asimismo abrir amenazas para otros. En cuanto a los puntos fuertes y débiles, una representación gráfica de su valoración configuraría el *perfil estratégico de distribución*. Gracias al diagnóstico se pondrá en evidencia la estructura de las relaciones del canal, los problemas de distribución, así como los condicionantes internos y externos bajo los que se podrá resolver. Esta parte del proceso concluiría con la definición de los objetivos del sistema de distribución que, en cualquier caso, deben estar integrados en los objetivos globales de la empresa. El paso de las metas a los

¹⁸⁵Martinet, A.C. (1993): "Diagnostic global et management stratégique", en Marion, A. (coord.), "Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique". Ed. Economica, Paris, p. 205.

¹⁸⁶García Falcón, J.M. (1987): "Formulación de estrategias en la empresa". Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Caja Insular de Ahorros de Canarias, pp. 37-39.

¹⁸⁷Churrua, E.; Barrutia, J. y Landeta, J. (1995): "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica". *Harvard Deusto Business Review*, pp. 30-39.

¹⁸⁸Bueno Campos, E.: Ob. cit., 1987, p. 31.

objetivos del canal requiere la utilización de determinados criterios y de una cuantificación que cada empresa establecerá de manera particular.

2.- *Planificación estratégica.* Constituye una proyección hacia el futuro del análisis estratégico y requiere la evaluación de la probabilidad de que se den diversos escenarios y la anticipación a las posibles oportunidades y amenazas del entorno. Distinguimos dos etapas: la formulación de las posibles alternativas de distribución y la selección del diseño de los canales a utilizar. En la primera etapa se determinarán las soluciones posibles con relación a tres dimensiones: la dimensión vertical, que consiste básicamente en la determinación del número de niveles de los canales que pueden ser utilizados; la dimensión horizontal, que radica fundamentalmente en decidir la intensidad de la distribución o número de intermediarios de cada nivel. Y la dimensión relacional, que implica el establecimiento del tipo de estructura definida en términos de integración operacional y de relaciones de poder y dependencia entre las organizaciones. En cuanto a la selección del diseño en la búsqueda de la técnica para resolver el problema en cuestión hay que tener presente que los resultados de su aplicación habrán de juzgarse por su eficacia y no por la sofisticación del método. Asimismo, deberá aceptarse las limitaciones de toda técnica de dirección científica y dejar siempre un margen derivado de la experiencia y la intuición para las personas que tienen la responsabilidad de decidir.

3.- *Implantación y control estratégico.* Se traduce en la organización y puesta en funcionamiento de los canales de distribución elegidos, lo que requiere la previa determinación de las alternativas para miembros individuales del canal y su selección. Además, se realiza una supervisión permanente del sistema implantado que permita, en su caso, su remodelación para alcanzar los objetivos propuestos. Se evaluará de forma continua el rendimiento y funcionamiento del sistema de distribución, tanto en el ámbito de circuito, como de canal y miembro individual del mismo. Cuando los resultados obtenidos no son los esperados, se analizarán canales, y miembros individuales alternativos a los que están operando.

El modelo de dirección estratégica de la distribución presenta una serie de características específicas, que necesariamente deben ser coincidentes con las señaladas para la planificación estratégica¹⁸⁹:

1. Anticipativo: la reflexión prospectiva previa a la elección final, realizada en la fase de diagnóstico, pone de manifiesto las amenazas y oportunidades del entorno futuro.
2. Normativo y reactivo: las alternativas de distribución posibles contribuyen a la consecución de los objetivos establecidos, descartando amenazas y aprovechando oportunidades.
3. Retroactivo: anteriores decisiones sobre los canales más adecuados y también los mismos objetivos fijados, pueden ser modificadas cuando al ser evaluados con relación a las condiciones del entorno se ponga de manifiesto la suboptimización del sistema.
4. Informativo: el diagnóstico de la empresa, externo e interno, proporciona información suficiente para establecer la posición de la empresa, puntos fuertes y débiles y amenazas y oportunidades del entorno.
5. Indicativo: el modelo indicará las alternativas más adecuadas para solventar las debilidades de la empresa, aprovechar las fortalezas, y en definitiva conseguir los objetivos.
6. Directivo: el diseño definitivo del sistema refleja una decisión colectiva, en especial de la dirección general y de la dirección de la distribución, que debe aglutinar los esfuerzos y deseos de toda la empresa.
7. Participativo: debe entenderse que todo el proceso sirve como herramienta de participación y diálogo entre todas aquellas individuos, grupos o departamentos con intereses en esta toma de decisiones.

5. ALGUNOS MÉTODOS DE AYUDA AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUCIÓN.

A continuación reseñamos algunos instrumentos que pueden ser utilizados como apoyo para el desarrollo de objetivos y estrategias de distribución. Dickson¹⁹⁰ presenta dos técnicas que podrían

¹⁸⁹Godet, M. (1991): "Prospectiva y planificación estratégica", S.G. Editores S.A., Barcelona, p. 203.

ayudar a identificar oportunidades y problemas por parte de los fabricantes, y al mismo tiempo permiten una mejor comprensión de las relaciones de poder en el canal. Los instrumentos propuestos son el Análisis Portfolio del Distribuidor (*Distributor Portfolio Analysis*) y la Matriz de Dependencia del Canal (*Channel Dependence Matrix*). Además de estos instrumentos sería de gran utilidad la aplicación del enfoque plurifactorial de McKinsey y del enfoque de Porter adaptados al sistema de distribución.

1) El Análisis Portfolio del Distribuidor (DPA) se basa en la matriz crecimiento-participación del mercado propuesta por la Boston Consulting Group. Invita a razonar en términos de cartera de canales considerando las ventas a los intermediarios como centros de coste-beneficio. Además permite identificar a los distribuidores que interesará utilizar y a los que deberán abandonarse. Este modelo se sustenta sobre dos postulados: la curva de experiencia y las economías de escala. Se utilizan unos ejes de coordenadas para representar los principales distribuidores:

- En el eje vertical se mide la tasa de crecimiento de las ventas del canal o distribuidor ajustada por inflación. Esta dimensión indica si el canal o distribuidor está en expansión o en retroceso. Se establece arbitrariamente un valor de la tasa de crecimiento que indicará si nos encontramos ante un fuerte crecimiento o todo lo contrario. En la práctica suelen plantearse controversias sobre la definición y los límites de lo que ha de considerarse crecimiento alto y bajo. Dondequiera que se fije el límite, es importante utilizar algunos criterios con referencia al entorno donde se desarrolla el canal.

- En el eje horizontal se mide la cuota de las ventas del producto o grupo de productos del fabricante para el canal o distribuidor. La participación relativa se establece con relación a la participación del líder o, en el caso de que la empresa en cuestión ocupe esta posición, con relación a su competidor más próximo. Se distinguen dos posiciones: elevada, cuando su participación en el canal es superior a la del líder; y baja, cuando la participación es inferior.

Los canales o distribuidores se representan mediante círculos, los cuales tienen un tamaño proporcional al valor de sus compras. Cada círculo está dividido en porciones que representan los costes directos de fabricación y el beneficio bruto. Esta última parte está subdividida en secciones que representan diversos costes directos en los que se incurre en la venta al distribuidor y la recuperación de los gastos indirectos. Las cuatro estrategias básicas que se pueden identificar son: inversión ofensiva, atrincheramiento defensivo, retirada estratégica y estrategia de abandono. El análisis matricial anterior puede servir a diferentes objetivos:

- Obtención de un circuito de distribución equilibrado.
- Detección de tendencias. Los análisis realizados en diferentes períodos permiten realizar un seguimiento del desarrollo de los canales y eventualmente prever su evolución.
- Evaluación de los canales de la competencia.

El DPA puede ser aplicado tanto en el ámbito de una marca específica como en el ámbito de grupo de productos. En el nivel de marca, en el eje horizontal se mediría la participación de la marca en las ventas de la línea específica de productos y los tamaños de los círculos representan las contribuciones relativas de la marca en las ventas del distribuidor. En este nivel de análisis, sería mejor medir el crecimiento real del distribuidor en ventas de la línea de productos específica antes que el de todas las líneas de productos vendidas. En el nivel más agregado de análisis, el eje horizontal mediría la participación del fabricante con todos sus productos en las ventas del distribuidor. El tamaño del círculo representa la contribución del distribuidor a las ventas totales de la compañía.

2) La Matriz de Dependencia del Canal (MDC) ofrece una base para comprender la influencia del canal y los efectos dinámicos de los distribuidores sobre el mercado objetivo y el equilibrio de poder. La MDC es útil para poner de manifiesto las alternativas disponibles de miembros del canal y apreciar el poder posicional o participación de unos miembros del canal en otros miembros. Cada celdilla de la matriz presenta la participación en el mercado de un canal determinado fabricante-distribuidor.

El estudio de la matriz pondrá de manifiesto la extensión de oligopolio bilateral existente así como el equilibrio del canal. Un canal está perfectamente equilibrado cuando la participación de cada fabricante en las ventas totales de cada distribuidor es igual a la participación que posee del mercado total.

¹⁹⁰Dickson, P.R. (1983): "Distributor portfolio analysis and the channel dependence matrix: new techniques for understanding and managing the channel". *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer, pp. 35-44.

3) La Matriz plurifactorial de los canales se basa en el método de McKinsey. Para explicar el rendimiento de los canales de distribución este modelo utiliza también dos dimensiones: el atractivo del canal y la posición de dominio de la empresa con relación al canal. Estos factores están compuestos a su vez de varios otros que permiten la calificación de cada factor principal en tres zonas: fuerte, media y débil.

Algunos de los parámetros que pueden utilizarse para determinar una medida de cada factor, podrían ser los siguientes:

- Para el atractivo del canal: tasa de crecimiento, situación en el ciclo de vida de las estructuras de distribución, riesgo de sustitución, posibilidades de diferenciación, intensidad competencial, cobertura del mercado, sinergia con otros canales, barreras de entrada y salida al canal, nivel de control, potencial de conflictos, etc.

- Para la posición o puntos fuertes de la empresa con relación a la utilización de cada canal podrían ser: participación previsible (o actual si ya se utiliza) en el canal, tasa de crecimiento, adaptación del surtido a los productos de la empresa, adaptación logística, dominio de la tecnología, etc.

La valoración ponderada de los criterios permite la construcción de una matriz formada por nueve celdas, donde se posicionarán los distintos canales, cada una de las cuales puede ser identificada con una estrategia determinada.

Sobre la base de la posición que ocupen los canales se pueden identificar tres áreas:

A. Estaría constituido por canales con grandes posibilidades de obtener altos rendimientos, por lo que es interesante que los productos estén presentes en los mismos.

B. Son canales con un atractivo medio, por lo que presentan mayor dificultad para tomar una decisión.

C. Representan canales en los que tanto por el atractivo como por la posición no resultan aconsejables.

4) El Enfoque de Porter en los canales hace depender el rendimiento de éstos tanto de la estrategia en materia de distribución como de las características de la competencia. Como es sobradamente conocido Porter identifica cinco fuerzas que condicionan la intensidad competitiva del sector y tres estrategias genéricas para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se deben constituir unidades de análisis o "grupos estratégicos de canales", formados por los canales que siguen la misma estrategia con relación a determinado número de dimensiones (imagen, especialización, tecnología, calidad del servicio, etc.). Los grupos estratégicos de canales pueden ser representados sobre gráficos ortonormalizados en los que los ejes representan las dimensiones consideradas. El examen de los gráficos permite visualizar y detectar la distancia de los grupos en el mercado, la existencia de nichos, situar el canal en un grupo y examinar las oportunidades que se le ofrecen, etc.

BIBLIOGRAFÍA.

- Anderson, E.; Day, G.S. y Rangan, V.K.: "Strategic Channel Design", *Sloan Management Review*, vol. 38, nº4, pp. 59-69, 1997.
- Brandín Lorenzo, A: "La logística empresarial y el concepto del coste logístico total", *Alta Dirección*, nº 164, pp. 100-112, 1992
- Bueno Campos, E.: "Dirección estratégica de la empresa". Pirámide, Madrid, 1987.
- Churruca, E.; Barrutia, J. y Landeta, J.: "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica". *Harvard Deusto Business Review*, pp. 30-39, 1995.
- Dickson, P.R.: "Distributor portfolio analysis and the channel dependence matrix: new techniques for understanding and managing the channel". *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer, pp. 35-44, 1983.
- Eierhoff, K.: "Nuevos desarrollos en la distribución en Alemania y las experiencias de Bertelsmann Distribution". En "Jornadas sobre nuevas tendencias y estrategias en la distribución comercial de cara a los 90", Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid, 1991.
- García Falcón, J.M.: "Formulación de estrategias en la empresa". Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Caja Insular de Ahorros de Canarias, 1987.
- Godet, M.: "Prospectiva y planificación estratégica", S.G. Editores S.A., Barcelona, 1991.

- González, A.: "Visión global del sector. Fuerzas del cambio". Jornadas sobre Nuevas Tendencias y Estrategias en la Distribución Comercial, Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid, 1991.
- Gutiérrez Casas, G.: "Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico", *Alta Dirección*, nº 140, pp. 41-47, 1994.
- Gutiérrez Casas, G.: "Tipología de sistemas de distribución física en empresas de fabricación", *Alta Dirección*, nº 175p. 23, 1988.
- Hardy, K.G. y Magrath, A.J.: "Ten ways for manufacturers to improve distribution management". *Business Horizon*, November-December, pp. 65-69, 1988.
- Kahn, K.B. y Mentzer, J.T.: "Marketing's integration with other departments". *Journal of Business Research*, vol. 42, pp. 53-62, 1998.
- Lockyer, K. : "Production management", Pitman Publishing, London, 1983.
- Lazzati, S: "Management. Funciones, estilos y desarrollo", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1991.
- Martinet, A.C. : "Diagnostic global et management stratégique", en Marion, A. (coord.), "Le diagnostic d'entreprise. Cadre methodologique". Ed. Economica, París, 1993.
- Masifern, E.: "Estrategia, hoy", *Alta Dirección*, nº 172, pp. 25-32, 1993.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J): "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador". Editorial Ariel, Barcelona, 1991.
- Ortigueira Bouzada, M.: Prólogo del libro de E. Martín Armario, "Marketing", Ariel, p. 20, 1993.
- Rincón, C.: "Dirección del sistema distributivo", *Aral*, n1 912, diciembre, p. 40, 1986.
- Salhi, S.: "Managing distribution and change", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 422, nº 2, pp. 190-191, 1991.
- Stern, L.W.; Sturdivant, F.D. y Getz, G.A.: "Accomplishing marketing channel change: paths and pitfalls", *European Management Journal*, vol. 11, n ° 1, March, p. 1-8., 1993.
- Walker, B.J.; Keith, J.E. y Jackson, D.W.: "The channel manager: now, soon or never", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 13, nº 3, pp. 82-96, 1985.
- West, A.: "Gestión de la distribución comercial". Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

