



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL DE TARJETAS PRE-PAGADAS EN UNA  
EMPRESA OPERADORA DE TELEFONÍA CELULAR**

**GERARDO RAFAEL MARÍN NORIEGA**  
Asesorado por Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

**Guatemala, octubre de 2004**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DE  
TARJETAS PRE-PAGADAS EN UNA EMPRESA OPERADORA  
DE TELEFONÍA CELULAR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**GERARDO RAFAEL MARÍN NORIEGA**

Asesorado por: Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Guatemala, octubre de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DE TARJETAS PRE-PAGADAS EN UNA EMPRESA OPERADORA DE TELEFONÍA CELULAR**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 24 de noviembre de 2003.

---

***Gerardo Rafael Marín Noriega***

Guatemala, septiembre de 2004

Ingeniera  
Marcia Ivonne Véliz Vargas  
Directora de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad De San Carlos De Guatemala

Estimada Directora:

Atendiendo a la designación que se me hiciera como Asesor del Trabajo de Graduación "**REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DE TARJETAS PRE-PAGADAS EN UNA EMPRESA OPERADORA DE TELEFONÍA CELULAR**", solicitado por el estudiante *Gerardo Rafael Marín Noriega*, previo a optar al título de Ingeniero Industrial y luego de la revisión de su contenido, me permito informarle que el trabajo desarrollado satisface el protocolo propuesto y que éste puede ser de gran utilidad para el apoyo docente, estudiantil y recurso humano que desee Investigar sobre tan importante tema.

Considerando todo lo anterior, recomiendo que el presente trabajo de graduación sea aprobado, del cual el autor y mi persona somos responsables de su contenido.

Atentamente,

---

**Ing. César Ernesto Urquizú Rodas**  
**Colegiado No. 4,272**



## *Acto Que Dedico Con Agradecimientos Especiales A:*

*Dios Padre*

*Por darme la oportunidad de disfrutar esta hermosa vida, por la oportunidad que me da cada mañana de despertar y saber que cada día tiene su propio afán.*

*Virgen del Rosario*

*Por acogerme en esos momentos difíciles, por escuchar mis necesidades y por servir de intermediario mío ante la Santísima Trinidad.*

*Mis padres*

*Carlos Gilberto Marín Monterroso y Martha Luz Noriega de Marín, por las oportunidades que me han dado, por ese ejemplo de lucha, por ese ejemplo de fe, por ese amor incondicional, por esa paciencia inquebrantable, que este exprese un pequeño trofeo en agradecimiento a tan inmensa bondad.*

*Dios los bendiga y los guarde siempre.*

*Mis hermanos*

*Mynor Amílcar, Harold del Carmen y Carlos Roberto, por la sangre que nos une, por ser un triunfo compartido, por los momentos que hemos vivido y por todo el apoyo recibido.*

*Los quiero mucho.*

*Mis sobrinos*

*Maria Pence, Lucía Gabriela, Javier Alejandro y Daniela del Rosario, por el cariño que les tengo y aunque están muy pequeños espero que cuando comprendan mejor, esto sirva como un pequeño incentivo para su futuro.*

*Lo mejor de la vida para ustedes.*

*Mis abuelos*

*Por esos consejos tan importantes en mi vida y por todos los recuerdos que guardo con mucho cariño.*

*Los quiero y los recordaré siempre.*

*Tíos y primos*

*Por el cariño y apoyo moral.*

*Mis cuñados*

*Oscar, Patricia y Mariana por formar parte de mi familia y por ese apoyo brindado.*

*Gracias.*

*Mi novia*

*Kathy, Por el amor, apoyo, paciencia y comprensión demostrados hasta hoy, por esos momentos difíciles, porque es un logro mutuo, porque también mereces superarte.*

*Te amo.*

*Doña Brígida y  
Don Francisco*

*Por apoyarme como nunca esperé, por esa paciencia, por escucharme, por esos consejos, por esos regaños, por la confianza, por mirarme con ojos de padres, este triunfo también es para ustedes.*

*Que Dios los bendiga.*

*Ing. César Urquixú*

*Por haberme dado la oportunidad, por la confianza, por la paciencia, por el tiempo y apoyo.*

*Muchas gracias.*

*Catedráticos*

*Ing. Juan José Peralta, Inga. Marcia Veliz, Ing. Byron Choccej, por haber contribuido a mi formación académica y moral.*

*Gracias.*

*Amigos*

*Familia Edelmann Prado, Familia Muralles Veliz, Familia Prado Barahona, Familia Brán Alegria, Sr. Mario Méndez, Sr. Francisco Sandoval, Hnos. Roberto y Pablo López, por el apoyo y por compartir momentos importantes en mi vida.*

*Hasta siempre.*

*Universidad de San Carlos*

*Por la oportunidad de formarme, por tanto recuerdo en mi vida estudiantil y por ser un lugar digno de trabajo.*

*Mi patria*

*Por tener la dicha de haber nacido en tan próspera tierra.*

*Dios te bendiga Guatemala.*

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VI
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XII
OBJETIVOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	XVI
<b>1. NATURALEZA DE LA DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Función de distribución.....	1
1.2 Canal de distribución.....	1
1.2.1 Tamaño del canal de distribución.....	2
1.2.2 Importancia de los intermediarios y consideraciones.....	2
1.3 Diseño de canales de distribución.....	4
1.4 Selección del tipo de canal.....	7
1.4.1 Principales canales de distribución.....	7
1.5 Canales múltiples de distribución.....	12
1.6 Modificación de los canales de distribución.....	13
1.7 Estrategias de distribución.....	14
1.7.1 Distribución directa e indirecta.....	14
1.7.2 Estrategias de cobertura de mercado.....	16
1.7.2.1 Estructura vertical y horizontal.....	17
1.7.2.2 Estrategia de comunicación e intermediarios.....	18
1.7.2.3 Estrategia de presión ( <i>push</i> ).....	19
1.7.2.4 Estrategia de aspiración ( <i>pull</i> ).....	21
1.7.2.5 Estrategia mixta.....	22
1.8 Determinación de la intensidad de la distribución.....	23

1.8.1	Distribución intensiva.....	24
1.8.2	Distribución selectiva.....	25
1.8.3	Distribución exclusiva.....	26
1.9	Transporte.....	28
1.9.1	Principales tipos de transporte.....	30
1.9.2	Transporte íntermodal o múltiple.....	31
1.9.3	Empresas de paquetería.....	32
1.10	Factores determinantes de la rentabilidad.....	32
1.10.1	Rentabilidad económica.....	33
1.10.2	Rentabilidad financiera.....	35
1.11	Variables instrumentales.....	37
1.11.1	Política de negociación con los proveedores.....	38
1.11.2	Política de precios.....	39
1.11.3	Política de servicios.....	40
1.11.4	Política de surtido.....	41
1.11.5	Política de <i>Merchandising</i> .....	43
1.11.6	Política de crédito a los clientes.....	44
1.12	El sistema comercial desde el punto de vista funcional.....	45
1.12.1	La función mayorista.....	45
1.12.2	La función minorista.....	49
1.12.3	Otros intermediarios.....	50
1.13	Conflicto y control de los canales.....	51
1.13.1	Conflicto horizontal.....	52
1.13.2	Conflicto vertical.....	52
1.13.3	Conflicto entre empresa y mayorista.....	53
1.13.4	Conflicto entre empresa y detallista.....	54
1.14	Aspectos legales de la administración de canales.....	55
1.14.1	Comercialización exclusiva.....	55
1.14.2	Contratos restrictivos.....	55

1.14.3	Negativa a distribuir.....	55
1.14.4	Política de territorio exclusivo.....	55
1.15	El proceso de venta personal.....	56
1.15.1	Prospección.....	57
1.15.2	Acercamiento preliminar.....	58
1.15.3	Presentación.....	58
1.15.4	Servicio después de la venta.....	58

## **2. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ACTUAL**

### **DE LA EMPRESA OPERADORA.....59**

2.1	Descripción de la empresa.....	59
2.1.1	Estructura organizacional.....	60
2.2	Políticas generales de distribución.....	63
2.2.1	Políticas de descuentos.....	71
2.3	Aspectos legales.....	72
2.4	Descripción de los canales de distribución actuales.....	75
2.4.1	Esquema del sistema.....	77
2.4.2	Tamaño de los canales.....	78
2.4.3	Tipo de canal.....	79
2.4.4	Estrategias de distribución.....	80
2.4.5	Intensidad de la distribución.....	81
2.4.6	Regionalización.....	82
2.5	Problemas actuales.....	89
2.5.1	Falta de control.....	90
2.5.2	Corrupción de los mercados.....	91
2.5.2.1	En precios.....	91
2.5.2.2	En facturación.....	92

<b>3. NUEVAS POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIALPROPUESTO.....</b>	<b>93</b>
3.1 Nuevo esquema de regionalización.....	93
3.1.1 Regionalización.....	95
3.2 Nuevos canales de distribución.....	98
3.3 Nuevas estrategias de distribución.....	110
3.4 Mejoras esperadas.....	112
3.4.1 Rentabilidad.....	112
3.4.2 Mercado.....	113
3.4.3 Puntos de venta.....	114
3.4.4 Control.....	114
3.5 Nuevas formas de comercialización.....	115
<b>4. CONTROL A LAS NUEVAS POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIALPROPUESTO.....</b>	<b>121</b>
4.1 Establecimiento de estándares.....	121
4.1.1 En ventas.....	121
4.1.2 De los puntos de venta.....	124
4.1.3 En el tráfico.....	125
4.2 Establecimiento de puntos de control.....	126
4.3 Medición del desempeño y comparación con estándares.....	128
4.4 Corrección de desviaciones en los canales de distribución.....	129
4.4.1 Supervisión.....	129
4.4.2 Capacitación.....	129
4.4.3 Material POP.....	130
4.4.4 Cambio de subdistribuidores.....	130

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>131</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>139</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Actividades comunes de un intermediario.....	3
2. Secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución.....	6
3. Principales canales de marketing para varias categorías de producto.....	10 y 11
4. Estrategia de comunicación <i>PUSH</i> .....	20
5. Estrategia de comunicación <i>PULL</i> .....	22
6. Intensidad del continuo de la distribución.....	24
7. Proceso de la venta personal.....	57
8. Organigrama de la empresa operadora.....	60
9. Diagrama del sistema de distribución comercial actual.....	77
10. Mapa de regionalización para distribuidores (esquema actual).....	83
11. Nuevo esquema de regionalización (esquema propuesto).....	94
12. Esquema del sistema de distribución propuesto No.1.....	98
13. Esquema del sistema de distribución propuesto No.2.....	100
14. Diagrama de compras.....	102
15. Diagrama de ruteo <i>office</i> .....	102
16. Diagrama de ruteo <i>Handheld</i> .....	102
17. Diagrama para internet.....	103
18. Diagrama administrador de activos.....	103
19. Diagrama para ventas.....	104
20. Diagrama para <i>management</i> .....	104
21. Diagrama para finanzas.....	105
22. Diagrama de conectividad.....	105

23. Diagrama de <i>marketing</i> .....	106
24. Diagrama de liquidación.....	107
25. Diagrama para inventarios.....	107
26. Diagrama para repartos.....	108
27. Esquema del sistema de distribución propuesto No. 3, exclusivamente para telefonía celular.....	109
28. Sistema general de apoyo para el esquema de distribución propuesto No. 2.....	116
29. Funcionamiento del sistema automatizado para telefonía celular prepagada, sistema de distribución propuesto No. 3.....	117

## TABLAS

I. Descuentos para distribuidores en tarjetas prepagadas.....	72
II. Regionalización para distribuidor # 1.....	84
III. Regionalización para distribuidor # 2.....	84
IV. Regionalización para distribuidor # 3.....	85
V. Regionalización para distribuidor # 4.....	85
VI. Regionalización para distribuidor # 5.....	85
VII: Regionalización para distribuidor # 6.....	86
VIII.Regionalización para distribuidor # 7.....	86
IX. Regionalización para distribuidor # 8.....	86
X. Regionalización para distribuidor # 9.....	87
XI. Regionalización para distribuidor # 10.....	87
XII. Regionalización para distribuidor # 11.....	87
XIII.Regionalización para distribuidor # 12.....	88
XIV. Regionalización para distribuidor # 13.....	88

XV. Regionalización para distribuidor # 14.....	88
XVI. Regionalización para distribuidor # 15.....	89
XVII. Regionalización para distribuidor # 14.....	89
XVIII. Regionalización para distribuidores # 1 y # 12.....	95
XIX. Regionalización para distribuidores # 2 y # 13.....	95
XX. Regionalización para distribuidores # 3 y # 4.....	96
XXI. Regionalización para distribuidores # 5 y # 14.....	96
XXII. Regionalización para distribuidores # 6 y # 9.....	96
XXIII. Regionalización para distribuidores # 7 y # 11.....	97
XXIV. Regionalización para distribuidores # 8 y # 10.....	97
XXV. Regionalización para distribuidores # 15 y # 16.....	97
XXVI.Descuentos para distribuidores en tarjetas prepagadas.....	123
XXVII.Tipos de puntos de venta.....	124
XXVIII. Definición de la conclusión No. 1.....	151

## GLOSARIO

<b>Agente</b>	Parte de la cadena de distribución que actúa directamente con el productor para que a este le sirva de intermediario entre mayoristas o detallistas.
<b>Cadena comercial</b>	Serie no menor de cuatro puntos de venta propiedad del distribuidor, con presencia comercial reconocida bajo la misma imagen, denominación o razón social.
<b>Canal de distribución</b>	Camino seguido por un producto para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.
<b>Consumidor</b>	Persona o entidad que adquiere productos en el mercado para satisfacción de necesidades.
<b>Detallista</b>	También es llamado “comercio al menudeo”, se dedica a la venta de productos de uso personal y no empresarial.
<b>Distribución</b>	Es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.
<b>Distribuidor</b>	Empresa encargada para la distribución y venta de productos.

<b>Estrategia</b>	Plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus metas y objetivos.
<b>Intermediario</b>	Persona o entidad que asume el papel de especialista de ventas para el fabricante y como agente de compras para el cliente.
<b>Material POP</b>	Material publicitario que identifica marca, productos y promociones para llamar la atención del consumidor.
<b>Mayorista</b>	También es llamado “comercio al mayoreo”, se dedica a la compra de productos para la reventa o producir otros productos.
<b>Mercado</b>	Se define como el ambiente donde se ofrecen a los consumidores bienes y/o servicios para uso personal, familiar o industrial y se transfiere la propiedad a través de la venta.
<b>Precio</b>	Es la cantidad de dinero, con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad, que se requiere para adquirir un producto.
<b>Producto</b>	Resultado final que se obtiene de una planificación productiva y que se ofrece al mercado para consumo de los usuarios, este puede ser tangible e intangible.

<b>Productor</b>	Entidad que se dedica al desarrollo de bienes o servicios para ofrecerse al mercado y poder ser vendidos y consumidos.
<b>Prospección</b>	Consiste en identificar primero a los compradores potenciales y luego en clasificarlos; es decir, determinar si poseen suficiente poder de compra, autoridad o deseo de adquirir algo.
<b>Punto de venta</b>	Lugar donde se ofrecen a la venta al detalle los productos.
<b>Regionalización</b>	Ordenamiento territorial que se propone y asigna a los distribuidores para la distribución y venta de los productos.

## RESUMEN

En el presente trabajo de graduación, se expone, primeramente la base teórica que permite interpretar todo el desarrollo de investigación práctica que se realizó en el Rediseño del sistema de distribución comercial de tarjetas pre-pagadas en una empresa operadora de telefonía celular; esta teoría está constituida en fundamentos de *Marketing* que permiten enfocar claramente las partes más importantes que se deben evaluar en un sistema de distribución comercial.

Al entrar de lleno en el análisis del sistema de distribución comercial de la empresa operadora, se expone una descripción general de la empresa y su estructura organizacional, esto, para tener una idea general de su dimensión, iniciando la evaluación del sistema a través de las políticas de distribución que se encaminan a un sistema de distribución comercial respaldado por el tamaño de los canales de distribución y sus estrategias. Esto permite determinar la regionalización donde se distribuyen los productos a través de las entidades contratadas y encontrar los posibles problemas que provocan fallo en el sistema.

Al realizar toda la evaluación anterior, se propone, lo que a criterio profesional tiene prioridad, es decir, nuevas políticas de distribución considerando un nuevo esquema de regionalización, nuevos canales y estrategias de distribución así como las mejoras esperadas.

Para que exista un mejor respaldo de desempeño del sistema, se propone un sistema de control a las nuevas políticas de distribución, estableciendo estándares para medición del desempeño a nivel de sistema y funcional para evitar desviaciones y realizar correcciones adecuadas y en tiempo prudente, tales como supervisión y capacitación.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Rediseñar el sistema de distribución comercial mediante el diagnóstico de los canales de distribución actuales.

### **Específicos**

1. Identificar los canales de distribución comercial para su evaluación y reestructuración.
2. Establecer la situación actual de los participantes en la cadena de distribución para eliminar imperfecciones comerciales.
3. Examinar la red de puntos de venta para determinar su rentabilidad comercial.
4. Identificar las políticas de distribución comercial actuales con el fin de evaluarlas y mejorarlas de acuerdo a la reestructuración del sistema de distribución comercial.
5. Establecer las estrategias comerciales para que a través de la reestructuración del sistema de distribución se puedan proponer nuevas.

6. Evaluar el esquema de Regionalización comercial para proponer modificaciones de mejora en base a las necesidades de la nueva estructuración del sistema de distribución comercial.
  
7. Identificar el sistema de control en la cadena de distribución y proponer uno nuevo de acuerdo a las nuevas necesidades.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es imposible detener el avance de la tecnología y la demanda que esta posee, ya que la comunicación a distancia e inmediata resulta hoy por hoy una necesidad prioritaria que hace desaparecer las barreras mundiales a pasos agigantados.

La telefonía celular es una de estas tecnologías que está permitiendo que la comunicación esté al alcance de cualquier persona en cualquier parte del mundo, adicionalmente a ésta, se tiene la tecnología de los particularmente llamados productos pre-pagados que tienen una relación directa con la telefonía celular y su capacidad de adquisición.

El producto pre-pagado de interés al cual se dedicará el desarrollo del tema de este trabajo de graduación es el de tarjeta pre-pagada para telefonía celular que proporciona la comodidad de acreditar tiempo de aire (tiempo pre-pagado de telecomunicación) a un teléfono celular.

Pero en la actualidad las empresas operadoras de telefonía celular tienen grandes carencias y pérdidas en una parte muy esencial del sistema comercial que es, La Distribución comercial, siendo esto, un gran problema para cualquiera de estas compañías operadoras, y es por ello, que se propondrán alternativas de solución en el sistema de distribución comercial.

# **1. NATURALEZA DE LA DISTRIBUCIÓN**

## **1.1 Función de distribución**

Esta función se debe entender como el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos, desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, es decir, que desde el momento que un producto está terminado en fábrica, hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo, todo lo que ha pasado con el producto es el desarrollo de la función de distribución.

## **1.2 Canal de distribución**

Un Canal de Distribución es el camino seguido por un producto para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo, es decir, que está formado por personas y/o compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final.

### **1.2.1 Tamaño del canal de distribución**

El tamaño de el o los canales de distribución se miden por el número de los intermediarios que forman el camino o la cadena. Se habla de canales largos cuando se tienen muchos intermediarios y de canales cortos cuando lo forman pocos intermediarios, el precisar claramente qué entendemos por canal de distribución corto o largo tiene su relevancia ya que, generalmente, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta más bajos para el consumidor. Por lo contrario, los canales de distribución largos son sinónimos de precios elevados.

Los canales de distribución cortos suelen ser raros o poco frecuentes, se utilizan básicamente para la venta de bienes industriales cuando se trabaja sobre pedidos, para productos de alta tecnología, para productos de especialización, servicios, etc.

Los canales de distribución largos son utilizados para la venta de productos de uso y consumo. Por consiguiente, los consumidores suelen pagar precios altos inherentes a éste tipo de canal.

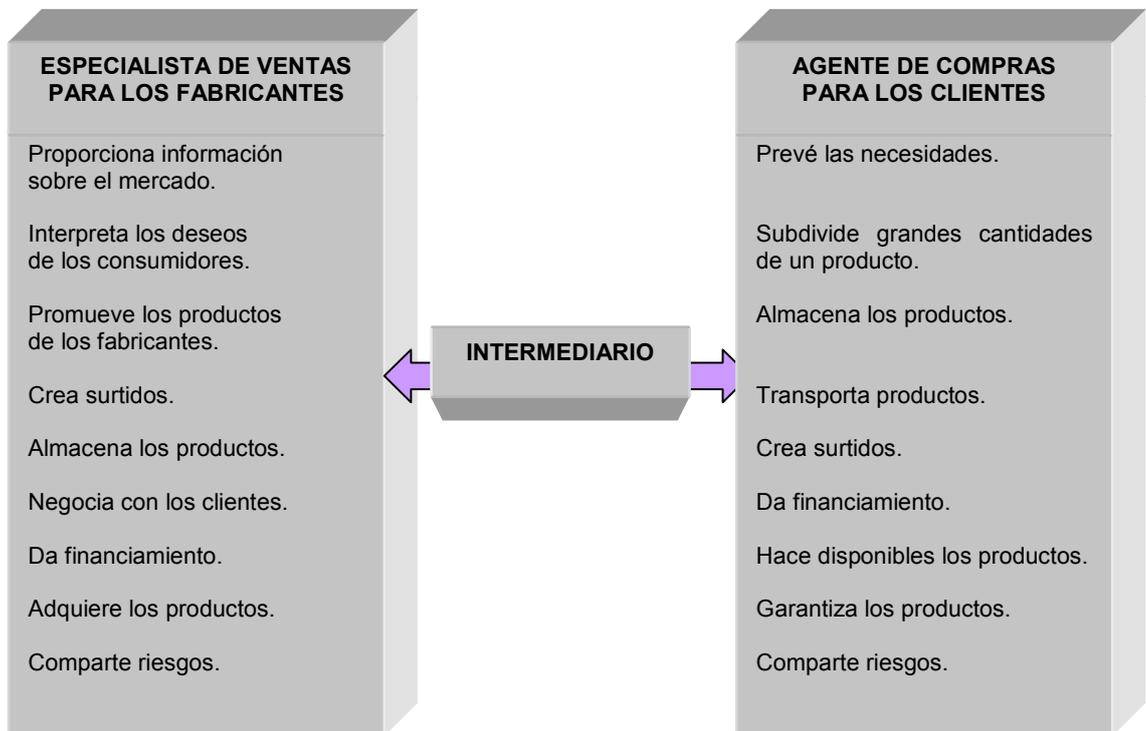
### **1.2.2 Importancia de los intermediarios y consideraciones**

La propiedad de un producto debe transferirse, de alguna manera, de individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes deben, además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. Por lo regular los servicios no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar.

Los precios se elevan muchas veces porque existen demasiados intermediarios que realizan funciones superfluas o redundantes.

Los intermediarios tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo que los fabricantes o consumidores. Además rara vez conviene que el fabricante trate directamente con los consumidores finales. Los intermediarios funcionan como agentes de compras para sus clientes, inversamente, actúan como especialistas de ventas para sus proveedores.

**Figura 1. Actividades comunes de un intermediario**



Fuente: Fundamentos de *Marketing*. Pág. 377

Dentro de las consideraciones acerca de los intermediarios, se pueden definir:

**Servicios que dan los intermediarios.** Cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que él no puede dar o le resultarían poco rentables, es decir que los intermediarios pueden dar a conocer aspectos técnicos de los productos de una o varias compañías y, esto les favorece a las organizaciones.

**Disponibilidad de los intermediarios idóneos.** Tal vez no se disponga de los intermediarios que desea el fabricante. Es posible que vendan los productos rivales y, por lo mismo, no querrán incorporar otra línea más, es decir, que a veces se deben buscar intermediarios no tradicionales, tales como, vendedores mayoristas, restaurantes, maquinas automáticas, etc.

**Actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante.** Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal porque piensan que las políticas del fabricante son inaceptables, a éste le quedan pocas opciones, es decir que ellos venderán solo si les garantizan que no habrán más intermediarios en ese territorio vendiendo el mismo producto.

### **1.3 Diseño de canales de distribución**

Algunas compañías semejantes poseen diferentes canales de distribución, pero una compañía requiere de un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva.

Se requiere de un método bien organizado para diseñar canales que satisfagan a los clientes y superen la competencia, además pueden existir varios puntos de vista para un diseño en particular, pero, existen cuatro que son básicos y de mucha consideración:

**Especificar la función de la distribución.** Una estrategia de canales debe diseñarse dentro del contexto de la mezcla global de marketing. Ante todo se repasan los objetivos del marketing. A continuación se especifican las funciones asignadas al producto, al precio y a la promoción. Cada uno de los elementos puede tener una función distinta o bien es posible que se asigne la misma a dos elementos.

**Seleccionar el tipo de canal.** Una vez especificada la función de la distribución en el programa global de marketing, se escoge el tipo de canal más adecuado para el producto de la compañía. En esta fase de la secuencia, se debe decidir si se utilizarán intermediarios en el canal y, de ser así qué tipo de intermediarios.

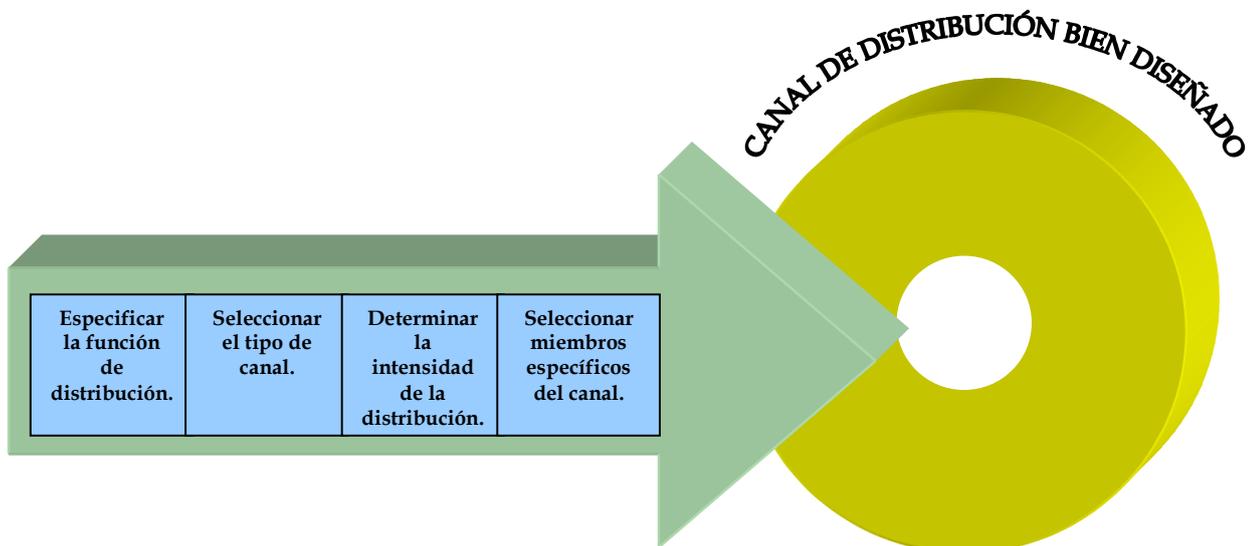
**Determinar la intensidad de la distribución.** La siguiente decisión se refiere a la intensidad de la distribución, o sea al número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio. En esta decisión influyen directamente el comportamiento de compra del mercado y la naturaleza del producto.

**Seleccionar miembros específicos del canal.** La última decisión consiste en escoger determinadas compañías para que distribuyan el producto. En cada tipo de institución suele haber numerosas empresas de donde escoger.

Es decir, que cuando el fabricante selecciona determinadas firmas para que formen parte de un canal de distribución, deberá evaluar si el intermediario vende al mercado que el fabricante desea alcanzar y si la mezcla de productos del intermediario, su estructura de precios, la promoción y el servicio al cliente son compatibles con las necesidades del fabricante. Un productor también debe apreciar el mercado, el producto, su propia empresa y el intermediario.

En esta secuencia de diseño, la primera decisión está relacionada con una amplia estrategia de *marketing*; la segunda y la tercera, con estrategias de canal, y la última a tácticas específicas.

**Figura 2. Secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución**



Fuente: Fundamentos de Marketing. Pág. 379

## 1.4 Selección del tipo de canal

Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o llegar a nuevos prospectos. La mayor parte de los canales de distribución incluyen a intermediarios, pero algunos no. Un canal formado sólo por el productor y el consumidor final, sin intermediarios que presten ayuda, recibe el nombre de **Distribución Directa**. Por el contrario, un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios es una **Distribución Indirecta**. En la distribución indirecta el productor deberá escoger el tipo o los tipos de intermediarios que mejor satisfagan sus necesidades.

### 1.4.1 Principales canales de distribución

En la actualidad existen diversos canales de distribución, los más comunes para los bienes de consumo, los bienes industriales y los servicios son:

En la Distribución de bienes de consumo son cinco canales los que se usan ampliamente en la venta de productos tangibles al consumidor final:

Productor→Consumidor. Es el canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o bien hacerlo por correo.

Productor→Detallista→Consumidor. Muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores con el fin de tener más acceso de negociación con los mismos y poder ofrecer mejores posibilidades al consumidor.

Productor→Mayorista→Detallista→Consumidor. Este es un canal muy tradicional para los bienes de consumo y es la única alternativa factible desde el punto de vista económico para miles de detallistas y fabricantes.

Productor→Agente→Detallista→Consumidor. En vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala

Productor→Agente→Mayorista→Detallista→Consumidor. Con la finalidad de llegar a detallistas menores o pequeños, los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios, quienes a su vez utilizan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas y/o a las tiendas pequeñas.

En la Distribución de bienes industriales se dispone de varios canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos a su proceso de manufactura o bien los emplean en sus operaciones y los más comunes son:

Productor→Usuario. Este canal directo representa el volumen de ingresos más altos en los productos industriales que cualquier otra estructura de distribución. Los fabricantes de grandes instalaciones, como aviones, sistemas de aire acondicionado, elevadores, etc., acostumbran vender directamente a los usuarios.

Productor→Distribuidor industrial→Usuario. Los fabricantes de suministros de operación y de equipo accesorio pequeño frecuentemente recurren a los distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Los fabricantes de materiales de construcción y de equipo de aire acondicionado son dos ejemplos de empresas que utilizan ampliamente los servicios de los distribuidores industriales.

Productor→Agente→Usuario. Este es un canal de gran utilidad para las compañías que no tienen su propio departamento de ventas. También, si una empresa quiere introducir un producto o entrar en un mercado nuevo tal vez prefiera utilizar agentes y no su propia fuerza de ventas.

Productor→Agente→Distribuidor industrial→Usuario. Este canal se parece al anterior. Se emplea cuando, por alguna razón, no es posible vender al usuario industrial directamente a través de los agentes, por ejemplo, la venta unitaria puede representar una venta muy pequeña para una venta directa o quizá se necesita un inventario descentralizado para abastecer rápidamente a los usuarios; de ser así, se requerirán los servicios de almacenamiento de un distribuidor industrial.

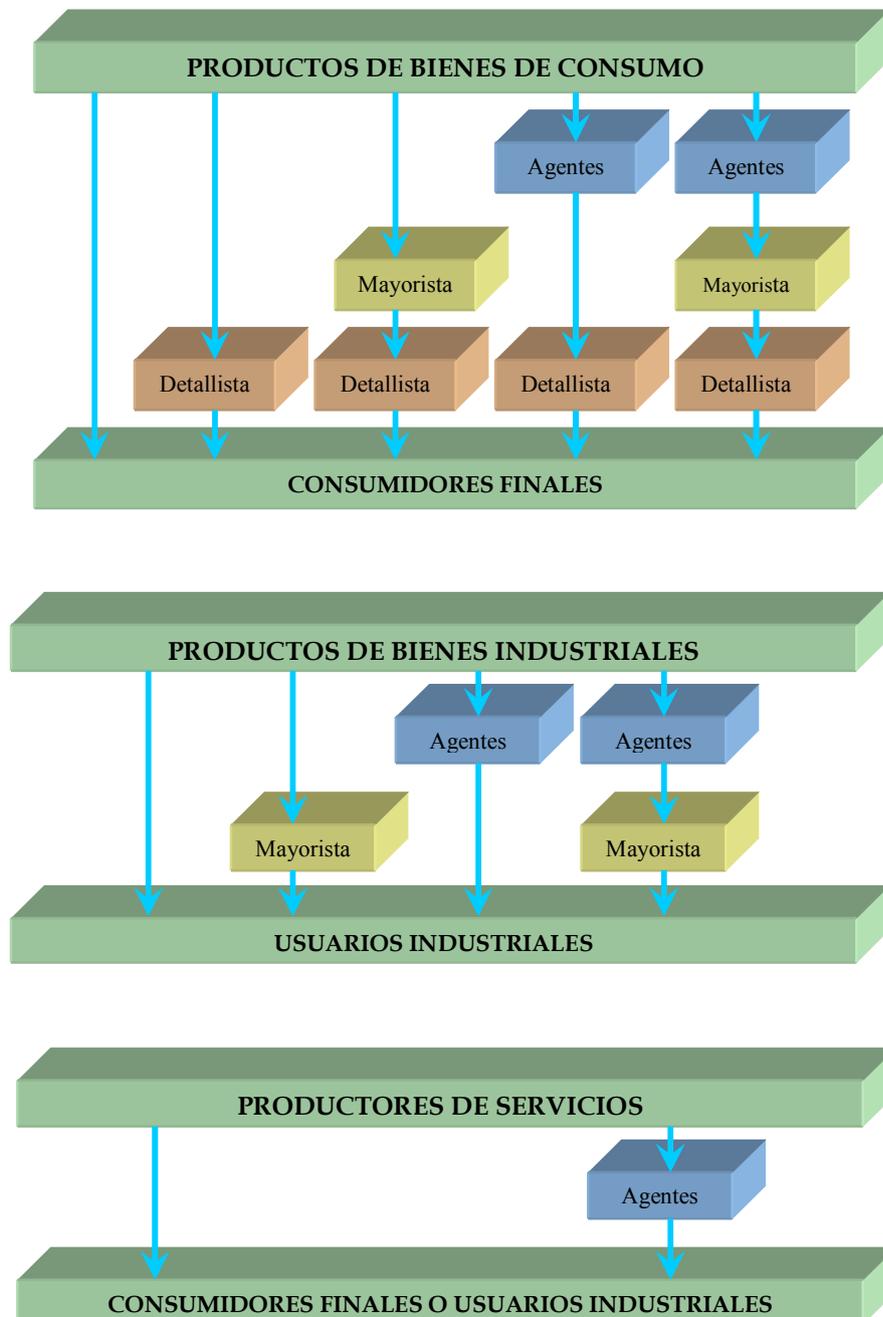
En la Distribución de servicios por su naturaleza intangible da origen a necesidades especiales en su distribución, existen sólo dos canales comunes para los servicios:

Productor→Consumidor. Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y/o la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor. Por tanto, se emplea un canal directo. La distribución directa caracteriza a muchos servicios profesionales, como la atención médica y la asesoría legal, los servicios personales, tales como el corte de cabello, la asesoría dietética. Otros servicios que también se prestan a través de una distribución directa son los viajes y los seguros.

Productor→Agente→Consumidor. Aunque a veces la distribución directa es necesaria para dar un servicio, no siempre se requiere el contacto entre productor y consumidor en las actividades de distribución.

Los agentes frecuentemente asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad (la tarea de ventas). A través de agentes se venden muchos servicios, entre los que cabe citar los viajes, el alojamiento, los medios publicitarios, el entretenimiento y los seguros. Sin embargo diferentes avances en la tecnología de la computación y las comunicaciones, facilitan a los consumidores el trato directo con los proveedores del servicio, amenazando de este modo el trabajo de los agentes.

**Figura 3. Principales canales de marketing para varias categorías de productos**



Fuente: Fundamentos de Marketing. Pág. 382

## **1.5 Canales múltiples de distribución**

Muchos productores, tal vez la mayor parte de ellos, no se contentan con un solo canal de distribución. Por el contrario, debido a razones como lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura, se sirven de Canales múltiples de Distribución. Los canales múltiples se emplean en situaciones distintas. Un fabricante tenderá a utilizarlos para llegar a diferentes tipos de mercados cuando vende:

- El mismo producto (por mencionar algunos artículos deportivos o computadoras) al mercado de usuarios y al mercado industrial.
- Productos inconexos (es decir, mantequilla, pintura, productos de hule y plásticos).

Los canales múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado cuando:

- El tamaño de los compradores varía mucho. Así, una línea aérea puede vender directamente al departamento de viajes de las grandes corporaciones, pero valerse de agencias de viajes para llegar a los pequeños negocios y al usuario final.
- La concentración geográfica difiere entre las partes del mercado. Un fabricante de maquinaria industrial podría emplear a sus propios representantes para venderlos directamente a los clientes situados cerca de la planta; en cambio, recurrirá a agentes en los mercados poco poblados.

Una importante tendencia consiste en vender la misma marca a un solo mercado por medio de canales que compiten entre sí; a esto también se le llama distribución dual. Muchos agentes de seguros independientes hoy en día están preocupados debido a que los bancos se dedican a la venta de seguros, y, aunque los canales múltiples aportan beneficios al productor, pueden molestar a los intermediarios, pero algunas veces es posible organizar canales múltiples en forma tal que los intermediarios no son afectados.

### **1.6 Modificación de los canales de distribución**

Hay que considerar que los canales no son perennes; la distribución evoluciona con el paso del tiempo y puede hacer que canales idóneos en un determinado momento no sean los más adecuados en la actualidad, además, surgen con el tiempo nuevas formas de comercio (por ejemplo, hipermercados, Internet, etc.) y, por supuesto, las acciones de la competencia influyen la estrategia y las formas de distribución de una compañía.

Por todas estas razones, parece aconsejable mantener un sistema de revisión continua de los canales de distribución de forma que, en cada momento,elijamos y dispongamos de los mejores canales.

La modificación de los canales de distribución usados por una empresa comprende, por tanto, la supresión o abandono de algunos canales o de alguno de los distribuidores o proveedores miembros de un canal, la incorporación de nuevos componentes y la entrada en nuevas formas de distribución.

Existen algunos indicadores de que se hace necesaria una revisión o modificación de los canales de distribución, y estos son: cambios en los hábitos de compra de los consumidores, cambio en la fase del ciclo de vida de un producto, modificaciones del entorno, cambios en las condiciones competitivas del sector, movimientos en la concentración de organizaciones (fusiones, adquisiciones y compras de empresas).

## **1.7 Estrategias de distribución**

Desde el punto de vista administrativo una estrategia está definida como el plan de acción que nos permite llegar a la obtención de metas y/u objetivos, en el caso de la distribución comercial, una estrategia de distribución será el plan de acción que nos permitirá llegar de manera eficiente al consumidor final de acuerdo a las necesidades del productor y del mismo consumidor.

### **1.7.1 Distribución directa e indirecta**

La empresa que realiza la distribución sin utilizar intermediarios, es decir, desarrollando canales de distribución para sus productos adopta lo que se denomina distribución por cuenta propia. Por el contrario, si las empresas utilizan canales de distribución con intermediarios se dice que su estrategia es de distribución por cuenta ajena.

Una firma desea que sus productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones posibles. Una mejor conservación, un transporte más rápido, un lugar preferente en el punto de venta, un minorista que aconseja al consumidor sobre el producto, un precio idóneo de venta, etc., son los requisitos para el éxito comercial de un producto o servicio.

Es indudable que la mejor forma de asegurarse el cumplimiento de los que se acaba de hacer referencia, consistiría en llevar por sí mismo los productos al consumidor (venta directa) o a los minoristas que acepten los condicionamientos respectivos. Por tanto, la estrategia recomendada es la de distribución por cuenta propia.

Sin embargo, la realidad comercial nos indica que la mayoría de los productos, sobre todo los de uso y consumo, se distribuyen por cuenta ajena, la razón es bien sencilla, las organizaciones distribuyen los productos por cuenta ajena por razones de economía. La creación de canales de distribución propios acarrea grandes costos que por razones de rentabilidad no son aconsejables.

Una estrategia de distribución, perfectamente válida, que se puede denominar mixta sería el utilizar la distribución por cuenta propia hasta donde sea rentable y la distribución por cuenta ajena cuando el costo de distribución así lo permita.

El volumen de ventas es lo que posibilita que los intermediarios tengan menores costos de distribución. Generalmente, un mayorista no distribuye únicamente un producto, sino un conjunto de ellos con lo que alcanza una cifra de ventas alta y beneficios que no podría lograr con la comercialización de un solo producto.

Es importante resaltar que en un sistema de distribución hay que diferenciar claramente dos aspectos: la venta y la entrega de la mercancía.

Una empresa puede realizar la venta de una serie de productos o servicios y ser la misma empresa u otra quien entregue la mercancía al comprador.

Generalmente, la organización que realiza la venta es la que también efectúa la entrega de la mercancía, pero en ciertos casos, esto no ocurre así.

En cuanto a los sistemas de ventas se puede diferenciar entre venta directa y venta indirecta: La Gestión de Venta Directa es aquella que realiza de forma periódica y continuada, de pedido en pedido. La gestión de venta indirecta la realiza el personal que no pertenece a la organización, si bien cuenta con la supervisión de su labor y la realización de acciones puntuales con clientes.

Con referencia a los sistemas de distribución, se diferencia entre distribución directa e indirecta. La distribución directa es la que se realiza a través de nuestros propios medios, tanto humanos como materiales; a este grupo pertenece el denominado distribuidor propio. La distribución indirecta se lleva a cabo con medios humanos y materiales de terceras personas, que denominamos distribuidor ajeno, colaborador y subdistribuidor.

### **1.7.2 Estrategias de cobertura de mercado**

Otra estrategia muy importante en materia de distribución que debe adoptar una organización es la que hace referencia a la cobertura de mercado, es decir, la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Las tres alternativas que se plantean son las siguientes: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva, las cuales se expondrán en el tema 1.8, determinación de la intensidad de la distribución.

### **1.7.2.1 Estructuras vertical y horizontal**

Las estructuras verticales relacionan niveles distintos del canal de distribución (por ejemplo fabricante-mayorista, mayorista-consumidor, etc.), mientras que las Estructuras horizontales se refieren a un mismo nivel del canal de distribución (por ejemplo mayorista) hablamos de estructura convencional cuando los diferentes niveles de un canal de distribución buscan sus objetivos de forma individual. Fabricantes, mayoristas y minoristas compran y venden sus productos tratando de lograr cada uno de ellos las mejores condiciones posibles. Indudablemente, los mejores logros son alcanzados por quienes ostentan el poder en el canal.

Las estructuras verticales coordinadas han dado lugar a lo que se conoce, en el ámbito de la gestión de los canales de distribución, como sistemas verticales de marketing (SVM).

El SVM consiste en la constitución de un canal dirigido de forma profesional con el objetivo de obtener mejores resultados. Generalmente esta estructura se forma alrededor de un miembro que asume el papel de líder que dirige y coordina al resto de los componentes del canal.

La esencia del SVM descansa en que sus integrantes reconocen y desean la interdependencia. Se presupone que la relación entre los miembros va a ser duradera en el tiempo y que se generarán efectos sinérgicos, es decir, que los resultados obtenidos de forma cooperativa superarán los que se obtendrían actuando de forma individual.

Los principios en los que se sustenta un sistema vertical de *marketing* son los cuatro siguientes:

**Especialización.** Uno de los pilares del SVM radica en la especialización como factor clave en el rendimiento del canal. Una empresa especializada consigue ventajas de aprendizaje que tienen repercusiones e unos menores costos.

**Riesgo compartido.** Un segundo principio del SVM es que la coordinación entre empresas reduce el riesgo de errores en las operaciones llevadas a cabo de forma conjunta.

**Beneficios nivelados.** Un tercer principio clave del SVM descansa en que cuanto mayor es la fuerza de sus miembros, mayor es la fuerza total del sistema. Los resultados (beneficios, crecimientos) de los miembros deben estar nivelados en función del papel y los recursos puestos a disposición del sistema por cada una de las partes.

**Creatividad compartida.** Las empresas que buscan de forma coordinada aplicaciones creativas, suelen conseguir incrementos significativos de la productividad.

Si cada uno de estos cuatro principios no se presenta en un grado significativo, los resultados conseguidos por el SVM serán menos relevantes.

### **1.7.2.2 Estrategia de comunicación e intermediarios**

Ya se ve la importancia que tiene para un fabricante controlar sus productos en los canales de distribución.

Se sabe que el control está en manos de quienes poseen el poder en los canales, normalmente las grandes cadenas de distribución. Los fabricantes idean, al igual que los demás participantes en el canal, nuevas formas de distribución y, también, utilizan sus variables comerciales en aras de alcanzar una mejor posición frente a las empresas distribuidoras. En este último sentido la variable comunicación (básicamente promoción y publicidad) constituye una herramienta de gran importancia para influir en los canales de distribución.

### **1.7.2.3 Estrategia de presión (*Push*)**

Una estrategia de presión es una estrategia de comunicación en sentido descendente, es decir, se realiza de forma escalonada del fabricante al consumidor. Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación (fundamentalmente promocionales) sobre las empresas de distribución para que de forma secuencial se alcancen las siguientes metas:

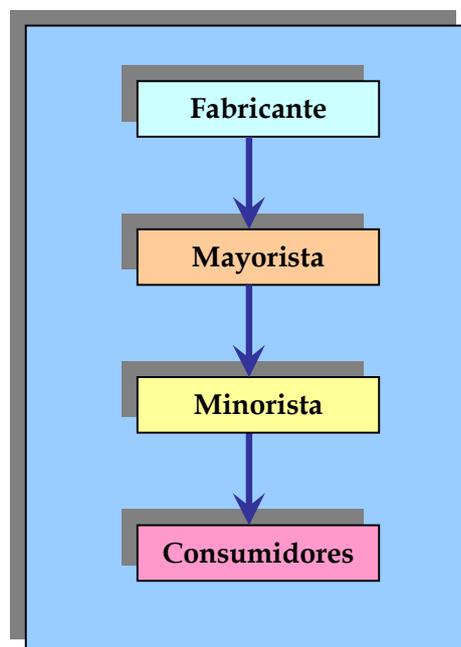
- Distribuyan nuestros productos.
- Compren en grandes cantidades.
- Ubicación preferente en el punto de venta.
- Los minoristas aconsejen nuestras marcas a los consumidores.

Conseguir la plena aceptación de la totalidad de estos apartados es sinónimo de éxito en la distribución para una empresa. La cooperación de los distribuidores, normalmente, no se logra de forma altruista; precisamos de una serie de ofertas que sean atractivas para los intermediarios.

Se Suelen considerar idóneas, entre otras, las siguientes:

- Márgenes brutos comerciales elevados.
- Productos gratuitos.
- Participación en la publicidad del distribuidor.
- Regalos útiles para el minorista.
- Material de merchandising.
- Formación.

**Figura 4. Estrategia de comunicación *PUSH***



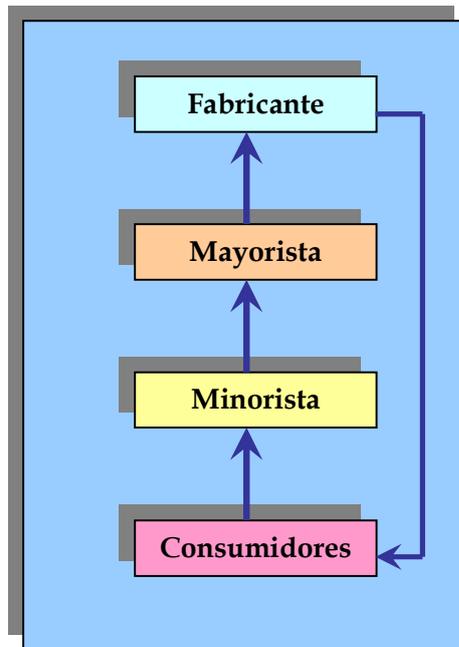
Fuente: Distribución comercial. Pág. 114

#### **1.7.2.4 Estrategia de aspiración (*Pull*)**

Es una estrategia de comunicación de sentido ascendente y, por consiguiente contrapuesto a la estrategia de presión. La estrategia pull orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador. Tiene como objetivo que el consumidor exija nuestros productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener en existencias dicho producto o marca. A su vez el minorista lo solicita al mayorista y ésta al fabricante. Como se puede notar se busca la cooperación de los distribuidores de una forma que consideramos cooperación a la fuerza.

Si los distribuidores no quieren perder clientes deberán aprovisionarse y comprar la marca solicitada. El fabricante ve así reforzada su capacidad de negociación en el canal.

**Figura 5. Estrategia de comunicación *PULL***



Fuente: Distribución comercial. Pág. 115

### **1.7.2.5 Estrategia mixta**

Esta es una estrategia de comunicación combinada es decir que consiste en la utilización conjunta de las estrategias *push* y *pull*. El incidir conjuntamente sobre intermediarios y consumidores garantiza un mejor éxito de la distribución; de hecho todas las campañas promocionales deben hacerse con la cooperación de los intermediarios y con una campaña publicitaria dirigida a los consumidores.

## **1.8 Determinación de la intensidad de la distribución**

En este punto del diseño de un canal, la compañía ya sabe qué función ha sido asignada a la distribución dentro de la mezcla de marketing y qué tipo de intermediarios utilizará. A continuación deberá escoger la Intensidad de la distribución, es decir, cuántos intermediarios participarán en los niveles al mayoreo y al menudeo en un territorio determinado.

Los principales grados de intensidad de la distribución son: Intensiva, selectiva y exclusiva. Generalmente se piensa que la distribución intensiva es una decisión sencilla. Pero si el canal cuenta con más de un nivel de intermediarios (mayorista y detallista, por ejemplo), o la empresa utiliza múltiples canales, en cada nivel y en cada canal debe seleccionarse la intensidad apropiada.

Se requieren distintos grados de intensidad en los niveles sucesivos de la distribución. Un fabricante puede lograr una cobertura intensiva en el nivel de ventas al detalle usando la distribución al mayoreo y no la intensiva.

También puede conseguir la intensidad selectiva en la venta al detalle mediante la intensidad exclusiva en el nivel al mayoreo. Por supuesto, el mayorista o mayoristas deciden qué tiendas recibirán el producto. A pesar de esta falta de control, el fabricante debería planear los grados de intensidad necesarios en la venta al mayoreo y el menudeo.

**Figura 6. Intensidad del continuo de la distribución**



Fuente: Fundamentos de *Marketing*. Pág. 391

### 1.8.1 Distribución intensiva

Tiene como objetivo final el alcanzar el máximo volumen de ventas. Para ello, se necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de venta y, consiguientemente, precisa utilizar un gran número de intermediarios. Los inconvenientes principales que presenta este tipo de distribución son notorios:

- **Ventas por punto de venta.** Para una empresa fabricante el estar presente con sus productos en un establecimiento le supone costos de distribución. Si las ventas de nuestro producto en un comercio no alcanzan una cifra determinada es probable que no nos interese realizar el esfuerzo de tener productos en ese punto de venta.

La estrategia de distribución intensiva tiene como inconveniente el tener que soportar un número de puntos de venta no rentables.

- **Difícil control.** Este tipo de distribución es el menos adecuado si se quiere controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor. La utilización de la mayor cantidad posible de intermediarios: mayoristas y minoristas, hace extremadamente difícil cualquier intento de control por parte de la empresa productora.
- **Imagen de marca.** La distribución intensiva, en la mayor parte de los casos, es la estrategia menos adecuada con cualquier intento de lograr una buena imagen de los productos que comercializamos.

### **1.8.2 Distribución selectiva**

Se produce cuando dentro de un área geográfica se escoge un número determinado de puntos de venta para nuestros productos. Esta estrategia puede considerarse intermedia entre la distribución intensiva y exclusiva. Los puntos elegidos serán más de uno pero menos que la totalidad de los mismos. Escoger un número elevado de puntos de venta acerca la distribución selectiva a la intensiva, por el contrario, un número reducido de puntos de venta aproxima la distribución selectiva a la exclusiva.

La puesta en marcha de esta estrategia implica, necesariamente, la elección de los establecimientos deseados. Los criterios más adecuados para escoger los distribuidores son los siguientes:

- a. Tamaño del distribuidor.** El tamaño del distribuidor se mide, generalmente, por la cifra de ventas. Hay una correlación entre cifra de ventas y superficie del establecimiento. Las grandes superficies, cuyo número sobre el total de puntos de ventas es pequeño, tienen una participación en el mercado alta. Vender productos en grandes almacenes e hipermercados son objetivos de muchísimas empresas fabricantes.
  
- b. Imagen del distribuidor.** El tipo de establecimiento, su distribución, el personal de venta, la calidad de los productos, el mobiliario de exhibición, etc., son factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta y que éste sea más o menos interesante para un productor.

### **1.8.3 Distribución exclusiva**

Es opuesta a la distribución intensiva y consiste en vender nuestros productos dentro de un área geográfica e un solo punto de venta. Pueden darse dos casos de distribución exclusiva: a nivel de mayorista, entonces para comprar el producto los minoristas de un territorio tienen un solo punto de venta al por mayor; O a nivel de minorista, tiene como consecuencia que para comprar una determinada marca los consumidores tienen un único punto de venta en un área. Esta forma de distribución denota las siguientes ventajas:

- a. Imagen de marca.** Esta estrategia es muy apropiada para lograr una buena imagen de marca. A través de una venta más agresiva, ampliación o mejora de servicios, etc., podemos lograr una imagen diferencial positiva.

- b. Control del fabricante.** La distribución exclusiva establece una serie de acuerdos entre fabricantes e intermediarios; el control del fabricante sobre el producto es uno de los puntos fundamentales que se exponen de manera explícita en los contratos o acuerdos.
  
- c. Servicios del distribuidor.** Los servicios que pueda realizar es un criterio muy importante para la selección de distribuidores. Instalación, garantía, formación, servicio técnico, mantenimiento, condiciones de compra, etc., configuran elementos que hacen deseables un punto de venta para los fabricantes.
  
- d. Admisión de Nuevos Productos.** Este criterio es decisivo para aquellas firmas que lanzan anualmente una serie de productos nuevos.
  
- e. Admisión de Stocks.** La compra en grandes cantidades por parte de los intermediarios reduce los costos de almacenamiento del fabricante. La admisión por parte de las empresas de distribución de stocks en condiciones superiores a las necesidades se revela como un buen criterio de selección.
  
- f. Participación en los gastos de comunicación.** Compartir con los productores los gastos ocasionados por las campañas de publicidad y de promoción es otro de los criterios válidos de selección de distribuidores.

La distribución selectiva comparte con la distribución exclusiva las ventajas de contribuir a la imagen, prestigio, venta más agresiva, etc., siempre que se hayan seleccionado de forma adecuada los distribuidores. Además presenta la ventaja con respecto a la distribución intensiva de producir menores costos de distribución, parece lógico pensar que en la selección de distribuidores se evitarán los puntos de venta de menor rentabilidad.

## 1.9 Transporte

En muchas compañías, una función importante del sistema de distribución física es el transporte, ya que representa uno de los gastos más importantes, inmediatamente después de la mano de obra y los materiales. La administración deberá escoger en cada caso el tipo de transporte y los transportistas.

Es normal que el gasto de transporte se sitúe entre el 5% y 10% del valor de las ventas aunque en algunos casos oscile entre el 1% y el 25%. La función de transporte es una de las encuadradas dentro del aprovisionamiento de una empresa, tiene las siguientes misiones:

Transportar aquellos productos comprados por una empresa y realizar los transportes internos y externos de los productos comercializados.

La variedad y dificultad de esta función hacen que su gestión sea encomendada al departamento o responsable de distribución física, o aquel departamento que sea responsable del almacenaje y manejo de los productos vendidos hasta su recepción por el cliente.

Con independencia de quién tuviere la responsabilidad, en una empresa de distribución el transporte debe cumplir las siguientes tareas:

- Seleccionar el tipo de transporte.
- Buscar y negociar las mejores ofertas.
- Trazar las rutas.
- Ordenar y dirigir las expediciones.
- Negociar las reclamaciones por pérdidas o daños.
- Comprobar las facturas de los transportes.

El objetivo primordial es, generalmente, la minimización de los costos de transporte. Para conseguir esta meta se debe realizar estudios que comprendan los siguientes aspectos:

- La conveniencia o no de tener transporte propio.
- La rentabilidad del alquiler frente a la compra de vehículos.
- Selección de embalajes económicos, seguros y que faciliten las operaciones de carga y descarga.
- Reducciones de otros costos de transporte.
- Optimizar de las cantidades a transportar.

El responsable del transporte, debe analizarlo como si se tratase de una compra cualquiera dentro de la empresa, es decir, debe estudiar los siguientes factores: *calidad, servicio y precio*.

En la contratación del transporte, deben tenerse en cuenta dos factores fundamentales; costo y servicio. Por tanto, es preciso buscar y conseguir un sistema que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Un equilibrio entre la rapidez y costos de transporte, es decir, una vez fijados los plazos satisfactorios de entrega, alcanzarlos con un costo reducido.
- Reducción al mínimo de los costos indirectos; empaquetado, embalaje, carga y descarga.
- La gestión de existencias que condiciona el tipo de transporte elegido.

- Hay que considerar y negociar la cláusula de la forma de envío más provechosa.

En definitiva y a modo de resumen, la persona responsable del transporte tiene encomendadas las siguientes misiones:

- Investigar y analizar los transportistas potenciales.
- Seleccionar en base a servicio, calidad y precio el mejor transporte.
- Estudiar la ruta adecuada.
- Conseguir los medios de transportes necesarios puntualmente.
- Vigilancia y seguimiento de los envíos desde su salida hasta su recepción en destino.
- Efectuar las reclamaciones y conseguir las indemnizaciones por daños y pérdidas debidas a los transportistas.

### **1.9.1 Principales tipos de transporte**

En la actualidad existe una amplia gama de medios para transportar productos a sus destinos finales, obedeciendo a las muchas tendencias económicas del mundo dado el fenómeno comercial de La globalización, pero básicamente se han mantenido en este importante ámbito, el ferrocarril, los camiones, los ductos, los barcos, y los aviones, siendo estos los principales tipos de transporte.

En las últimas décadas ha disminuido el uso de algunos de estos principales tipos de transporte, por ejemplo, en Guatemala el ferrocarril ha sido uno de los que casi no tienen movimiento dadas ciertas condiciones, de tipo laboral, político y económico, aunque en otros países tales como Estados Unidos si se mantiene como uno de los más fuertes; el uso de camiones se ha generalizado en los últimos 40 años en Latinoamérica y otras grandes ciudades de Europa.

### **1.9.2 Transporte intermodal o múltiple**

Cuando dos o más tipos o modos de transporte se emplean para mover carga, a esto se le llama Transporte Intermodal. Su finalidad es aprovechar las ventajas de las diversas clases de transporte.

El llamado servicio *piggyback* consiste en llevar camiones en plataformas de ferrocarril. Este tipo de transporte Intermodal ofrece:

- Mayor flexibilidad que los ferrocarriles.
- Costos más bajos de flete que los camiones.
- Menos manejo físico de los bienes.

Otro tipo semejante de transporte intermodal combina barcos o barcazas con ferrocarril, camión o ambos. Una versión del servicio *fishyback* transporta camiones en transbordadores o barcos. Los camiones son llevados de acuerdo con el sistema *piggyback* por ferrocarril al muelle y allí son trasladados al barco. Después, al final del viaje marítimo, se cargan otra vez en trenes para completar el recorrido. En otra aplicación del servicio *fishyback* la mercancía se lleva directamente a los puertos por camioneta, las cuales son cargadas en transbordadores.

Al final del viaje marítimo, las camionetas se trasladan por camión hasta la estación receptora.

### **1.9.3 Empresas de paquetería**

Uno de los principales desarrollos en los últimos 30 años a sido la formación de compañías que entregan pequeños envíos de paquetes y correspondencia de alta prioridad. Es seguro que el movimiento orientado a las adquisiciones justo a tiempo ha contribuido al continuo crecimiento de las empresas de paquetería.

A nivel internacional existen varias empresas dedicadas a esta actividad, tales como: UPS (*United Parcel Service*), Fedex (*Federal Express*), por mencionar a estas como las más importantes en Estados Unidos como a nivel mundial.

Cada empresa de estas trata de superar a la otra en lo referente a los tiempos de entrega, a la tecnología que ayuda a los clientes a preparar y después rastrea sus envíos, y por supuesto, a los precios bajos.

Estas empresas están integradas esencialmente como aerolíneas de carga y compañías camioneras. Además, todas ellas se sirven del transporte intermodal.

### **1.10 Factores determinantes de la rentabilidad**

Esta parte trata de explicar y comprender la importancia del modo de gestión para obtener la rentabilidad necesaria de cualquier empresa que opera en el sector de la distribución comercial.

### 1.10.1 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica mide la eficacia de la empresa en el uso de todos sus activos o inversiones, y viene dada por el cociente entre el beneficio antes de gastos financieros e impuestos (BAIT) y el activo total (AT):

$$RE = BAIT/AT$$

La rentabilidad económica viene determinada, a su vez, por el producto de dos factores, el rendimiento económico o margen sobre ventas y la rotación de los activos. De esta forma, una misma rentabilidad económica puede ser el resultado de distintas combinaciones de rendimiento y de rotación, tal y como se expresa en la siguiente ecuación:

$$RE = BAIT/AT = BAIT/V \cdot V/AT; V = Ventas.$$

El *Margen o Rendimiento Económico* expresa el beneficio bruto que se obtiene de las ventas. Este beneficio es determinado por la diferencia entre el margen bruto (M) y los gastos de explotación (G), tal y como se indica a continuación:

$$BAIT/V = (M - G)/V; M = m \cdot pv \cdot q$$

Asimismo, y como podemos observar en la ecuación anterior, el margen bruto (M) viene dado por el producto de la tasa de margen bruto (m) por el precio de venta (pv) y por la cantidad vendida (q). La tasa de margen bruto (m) se expresa como el tanto por uno que representa, sobre el precio de venta, la diferencia entre éste y el precio de compra  $(pv - pc)/pv$ .

En definitiva, considerando el nivel de desagregación utilizado, el rendimiento económico o margen sobre un nivel de ventas dado, viene determinado por las siguientes variables:

- **El precio de compra pagado a los proveedores.** En la medida en que se reduce el precio de compra de los productos a vender, se puede incrementar el margen bruto (M) y, por tanto, el rendimiento económico sobre las ventas.
- **La tasa de margen bruto (m).** Aunque el límite inferior para fijar esta tasa lo establece el precio de compra de los productos, es la política de precios de venta la que concreta el margen bruto (M) que se pretende obtener para cubrir los gastos de explotación y generar el beneficio.
- **Los gastos de explotación.** En esta partida se incluyen, entre otros, los gastos de transporte, los de acondicionamiento y embalaje, los de personal, los de almacenamiento, los gastos de venta, los gastos generales, etc. Conforme estos gastos aumentan en una proporción mayor que las ventas, se estará drenando el rendimiento económico de éstas. En la empresa comercial los gastos de distribución física (transporte, almacenamiento, acondicionamiento y embalaje) y los de personal representan un porcentaje elevado del total de los gastos de la explotación. De ahí, la importancia de incrementar la productividad de estas partidas de gastos en relación con las ventas.

Por su parte, el otro factor determinante de la rentabilidad económica, La rotación, mide la eficiencia en el uso de los activos de la firma, y viene dado por el cociente entre las ventas (V) y los activos totales (AT).

Si se considera la naturaleza de los activos, es posible distinguir dos componentes, la rotación de los activos circulantes y la rotación de los activos fijos. Pero prescindiendo de esta distinción, los elementos determinantes de la rotación son las ventas y las inmovilizaciones (tanto las de activo circulante como las de activo fijo). Respecto a las ventas, éstas vienen explicadas por el producto entre la frecuentación al establecimiento y la compra media por cliente. En cuanto a las inmovilizaciones, y dado que nuestro análisis se enfoca hacia las empresas de distribución comercial, consideraremos como fundamentales: Los stocks o existencia de productos a vender, las cuentas por cobrar y los activos fijos.

Tal y como se ha manifestado, la rentabilidad económica es el resultado del producto del rendimiento económico por la rotación de los activos, y aquella puede conseguirse con múltiples combinaciones de estos factores. En cualquier caso, se debe considerar que el rendimiento económico y la rotación no son factores independientes, ya que entre ellos se pueden establecer relaciones que afectan, en definitiva, a la rentabilidad económica de una empresa.

### **1.10.2 Rentabilidad financiera**

También es llamada Rentabilidad sobre los fondos propios (RF), y esta mide la eficacia con la que la empresa remunera los capitales que le son confiados por sus propietarios, es decir, por los accionistas. Esta renta, que retribuye a los propietarios, se obtiene de deducir al BAIT los intereses del capital tomando a préstamo y los impuestos sobre el beneficio. Por tanto, la rentabilidad financiera se obtiene por el cociente entre el beneficio neto (BN) y los fondos o capitales propios de la empresa (FP), tal como se muestra en la siguiente ecuación:

$$RF = BN/FP = BAIT/V \cdot V/AT \cdot BAT/BAIT \cdot AT/FP \cdot BN/BAT;$$

**BAT = beneficios antes de impuestos**

**BAIT = beneficio antes de gastos financieros e impuestos**

Como puede observarse en la expresión anterior, la rentabilidad financiera (RF) o rentabilidad sobre los fondos propios viene determinada por los siguientes elementos:

- La rentabilidad económica (RE), medida por el producto entre el rendimiento económico y la rotación de los activos:

$$RE = BAIT/V \cdot V/AT$$

**V = ventas**

**AT = activo total**

- El efecto de apalancamiento financiero, que viene medido de la siguiente forma:

$$EA = BAT/BAIT \cdot AT/FP$$

Este efecto se produce como consecuencia del endeudamiento de la empresa. Y tiene un efecto positivo cuando el incremento de la razón AT/FP, como consecuencia de un mayor endeudamiento, es mayor que el decremento simultáneo de la razón BAT/BAIT, provocado por una mayor cifra de pago de intereses al capital ajeno. En otras palabras, el apalancamiento financiero tendrá un efecto amplificador cuando la tasa de rentabilidad económica (RE) sea superior al costo de la deuda (K); y será reductor en el caso contrario, tal y como se pone de manifiesto en la siguiente expresión:

$$BN/FP = RE + (RE - Ki)FA/FP$$

El efecto de los impuestos sobre el beneficio, que viene medido por la razón BN/BAT, que representa la proporción que los beneficios netos representan sobre el beneficio antes de impuestos.

En conclusión La rentabilidad financiera o de los fondos propios es, pues, consecuencia de los factores que determinan la rentabilidad económica (rendimiento económico y rotación), así como de las decisiones financieras conducentes a que los fondos ajenos (el capital de deuda) se empleen con tasas de rentabilidad superiores o inferiores a los intereses pagados (efecto apalancamiento). Por último, la rentabilidad de los fondos propios se ve también afectada por la incidencia de los impuestos y por los incentivos fiscales a la inversión (deducciones).

### **1.11 Variables instrumentales**

En este tema se va a describir las variables más sobresalientes que la empresa comercial puede controlar y manipular para incidir sobre su rentabilidad económica. En este sentido, se cree que las variables más relevantes son las siguientes:

- Política de negociación con los proveedores.
- Política de precios.
- Política de servicios.
- Política de surtido.
- Política de *merchandising*.
- Política de crédito a los clientes.

Sin duda, siempre es posible considerar otras variables adicionales, pero se cree que con las propuestas alcanzaremos un excelente nivel de explicación de la forma en que se genera la rentabilidad económica en la empresa de distribución comercial.

### **1.11.1 Política de negociación con los proveedores**

Esta política va orientada a establecer las condiciones en las que se va a realizar el proceso de intercambio con los proveedores. Tales condiciones hacen referencia, entre otros, a aspectos tales como cantidades a comprar, el precio de compra, el plazo y las condiciones de pago, los descuentos, las bonificaciones, el ritmo de entrega, etc. Las condiciones obtenidas por cada parte en el proceso de intercambio vienen determinadas por el poder que detecta cada una de ellas en dicho proceso.

La política de negociación con los proveedores va a determinar de una forma decisiva los precios de compra de los productos; a su vez, estos precios van a condicionar el rendimiento económico de las ventas, ya que suponen el límite inferior a partir del cual se establecen los precios de venta. De esta forma, y vía rendimiento económico, los precios de compra ejercen una influencia determinante sobre la rentabilidad económica de la empresa.

Pero los márgenes de maniobra para establecer esta política están muy delimitados por la incidencia que, a través del filtro que supone la eficiencia directiva, ejercen variables básicas como la dimensión y la tecnología. En efecto, una mayor dimensión, ya sea técnica u organizativa permite realizar un volumen de compras muy elevado que inclinan las condiciones del intercambio a favor del comprador.

Es la dimensión de la compra la que faculta a la empresa para obtener, de su proveedor, precios de compra reducidos, condiciones de pago muy favorables, utilización de marcas blancas del distribuidor, etc.

Por otra parte, el uso de ciertas tecnologías puede facilitar la aplicación de determinadas técnicas de gestión de compras y aprovisionamientos que permiten reducir algunas partidas de los gastos de explotación (sobre todo los de distribución física o logística).

### **1.11.2 Política de precios**

Esta política seguida por la empresa comercial va a afectar a la rentabilidad económica desde una doble perspectiva. Por una parte, los precios de venta afectan al rendimiento económico en la medida en que inciden sobre la tasa de margen bruto (m) que se quiere obtener. Por otro lado, la influencia se manifiesta también sobre las ventas a través del nivel de frecuentación al establecimiento y, con ello, se incide sobre la rotación de los activos.

Los efectos que los precios operan sobre el rendimiento y la rotación no actúan en el mismo sentido. Así, por ejemplo, una política de precios de venta bajos determina una tasa de margen bruto reducida lo que, a su vez, implica un bajo valor para la razón de rendimiento económico, pero esta misma política puede favorecer el desarrollo de las ventas y, con ello, conseguir un valor elevado para la razón de rotación.

En conclusión, los precios de venta tienen efectos contrarios sobre el rendimiento económico y la rotación, siendo necesario, por tanto, valorar esta política para que el efecto final sobre la rentabilidad económica sea positivo.

A través del filtro que siempre supone la eficiencia directiva, la dimensión y la tecnología, como variables básicas, manifiestan una cierta influencia en la configuración de la política de precios.

### **1.11.3 Política de servicios**

Esta política debe concretar la oferta o el paquete de servicios que la empresa hace a sus clientes, y donde se pueden incluir servicios previos a la venta (pedidos por teléfono, exposiciones, desfiles de modas, demostraciones, etc.), posteriores a la venta (entrega a domicilio, garantías, instalación, devolución, etc.) y otros servicios adicionales (guardería, salas de descanso, etc.).

La política de servicios manifiesta, por una doble vía, una influencia sobre la rentabilidad económica. Por un lado incide sobre el rendimiento económico, en la medida en que una oferta mayor de servicios incrementa los gastos de explotación reduciendo, por tanto, el margen sobre las ventas. Y por otra parte, la oferta de servicio afecta de forma positiva a las ventas, ya que incentiva el nivel de frecuentación al establecimiento.

Al igual que con las otras variables instrumentales que han sido comentadas, la configuración de la política de servicios está influida por las variables básicas dimensión y tecnología.

En primer lugar, y respecto a la influencia de la dimensión, hemos de considerar que la oferta de servicios supone siempre un fuerte incremento de los gastos de explotación, que solamente será admisible en la medida en que tal oferta provoque, igualmente, un fuerte incremento de las ventas.

Pero al margen de este doble efecto de signos contrarios, una mayor dimensión permite amortiguar el impacto que el incremento de estos gastos tiene sobre la cuenta de explotación y sobre el rendimiento económico.

Igualmente, el diseño y la puesta en práctica de una generosa oferta de servicios suelen exigir una cierta aptitud organizativa y directiva, así como un cierto nivel de empleo calificado al que difícilmente tiene acceso la pequeña empresa comercial.

La oferta de servicios persigue, entre otras cosas, un trato personalizado y adaptado a las necesidades del cliente. En este sentido, el poder contar con una tecnología de la información adecuada, permite crear y mantener bancos actualizados de datos sobre los clientes, facilitando así la gestión en tiempo real de los mismos; el envío de revistas informativas a domicilio, la consulta de la solvencia del cliente, etc., constituyen ejemplos de lo que se quiere decir. Por tanto, parece obvio que el equiparamiento de la tecnología informática constituye un soporte importante para el diseño y la ejecución de la política de servicios.

#### **1.11.4 Política de surtido**

La política de surtido concreta la variedad de la oferta que la empresa comercial hace al mercado meta que pretende atender. Esta variedad se define en función de la amplitud y profundidad de la gama de productos que integra dicha oferta; no obstante, en la definición del surtido no deben olvidarse otras dimensiones como el nivel de calidad de los productos y las marcas que se explotan.

La política de surtido incide de forma directa en la rotación de los activos, manifestándose esta influencia por medio de dos factores determinantes: las ventas y los activos inmovilizados. Por un lado, un surtido amplio y profundo puede constituir una oferta atractiva para los clientes, en la medida en que les permite concentrar la variedad de sus compras en un mismo establecimiento; con ello se favorece el nivel de frecuentación y la compra media por cliente.

Por otra parte, una mayor dimensión del surtido implica un mayor nivel de los *stocks* de productos a vender. El efecto final sobre la rotación de los activos dependerá, por tanto, de la relación entre las ventas y el nivel medio de stocks mantenido. Este argumento es suficientemente explicativo de la importancia que tiene la elección de los productos y marcas concretas que van a componer el surtido; una buena elección facilitará una alta rotación del activo circulante (las existencias de productos a vender), contribuyendo así a la rentabilidad económica de la empresa.

La tecnología tiene una influencia directa e inmediata sobre la política de surtido. Como se ha visto, la necesidad de conseguir una buena rotación de las existencias, hace sumamente necesario disponer de información sobre distintos aspectos de la explotación de los productos y marcas que componen la oferta de la empresa comercial, tales como, por ejemplo, cantidad de pedidos, nivel de ventas, nivel de existencias, gastos de acondicionamiento y mantenimiento, etc. Este conocimiento permite variar la composición del surtido desechando los productos y marcas menos rentables en beneficio de otro que ofrecen menores resultados.

### **1.11.5 Política de *merchandising***

La política de merchandising define los esfuerzos de la empresa comercial para acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, y haciendo uso de una presentación apropiada de las mercancías. El merchandising concreta la forma en que va a ser gestionada la superficie de venta de la empresa, que es considerada como un activo que es necesario rentabilizar al máximo y, para ello, se investiga una forma racional de presentar los productos al cliente potencial y de orientar la circulación de personas dentro del establecimiento.

El diseño de la política de *merchandising* está poderosamente determinada por las variables básicas dimensión y tecnología. En este sentido, es necesario señalar que el merchandising surge con la técnica de venta, el libre servicio y su máximo desarrollo se alcanza con la gran superficie de venta. Por tanto, parece que entre esta política y la dimensión (la relativa a la superficie de venta) existe una gran relación.

De hecho, el desarrollo de nuevas técnicas de merchandising, como la gestión por categoría de compras, es propiciado en las grandes superficies de ventas.

En este punto, es necesario, diferenciar entre la dimensión de la empresa y la dimensión relativa a la superficie dedicada a la venta.

Así para que la política de *merchandising* sea factible es necesario partir de un mínimo de superficie de venta; salvado este condicionante, una dimensión empresarial reducida no supone la imposibilidad de diseñar y explotar una política de *merchandising* aunque el margen de maniobra para el diseño de la misma esté más limitado.

#### **1.11.6 Política de crédito a los clientes**

Generalmente, el crédito a los clientes se inserta dentro de la política de servicio, pero se cree oportuno individualizarla para estudiar su influencia sobre los factores que determinan la rentabilidad económica.

La política de crédito tiene por objeto el facilitar la compra a los clientes mediante el financiamiento de la misma. Las fórmulas que habitualmente se utilizan para concretarla son, entre otras, las siguientes: anotación en la cuenta del cliente, tarjeta comercial, concertación de crédito al consumo con entidades financieras, tarjetas de crédito.

Esta política, sea cual sea la modalidad que adopte, debe concebirse como un apoyo a las ventas, de tal forma que su eficacia debe venir determinada por el impacto que tenga sobre las mismas.

Parece evidente que, si ese impacto es positivo, la razón que permite comparar las ventas con el saldo medio de las cuentas a cobrar tendrá un valor elevado, indicativo del efecto positivo logrado, en última instancia, sobre la rotación del inmovilizado que representa el activo que está considerando.

Sin una orientación hacia el incremento de las ventas, la política de crédito al cliente sólo reportará a la empresa una inmovilización financiera con unos costos implícitos que deberán ser soportados sin ninguna contrapartida, lo que terminará incidiendo de forma negativa en la rentabilidad económica de la organización.

En relación con la política de crédito a los clientes, la eficiencia directiva supone un filtro importante sobre la influencia que, sobre aquélla, ejercen las variables básicas dimensión y tecnología.

Respecto a la dimensión, son las empresas de mayor tamaño las que suelen concebir esta política como un medio de apoyo a las ventas, y la configuran en base a modalidades que permitan la movilización del crédito concedido (descuento comercial, utilización del factoring, etc.); En cambio, el pequeño comercio tradicional suele utilizar la anotación simple en la cuenta del cliente, sin posibilidad de movilizar el crédito concedido y, lo que puede ser más grave, sin registrar con ello un efecto claro sobre las ventas.

Se piensa que esta diferencia de comportamiento entre la pequeña y la gran empresa comercial está condicionada, más que por la dimensión, por la eficiencia directiva.

### **1.12 El Sistema comercial desde el punto de vista funcional**

El sistema comercial comprende el conjunto de empresas, personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre la oferta y la demanda, se dedican a la distribución de bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado.

El conjunto de actividades que implica la distribución son realizadas por numerosas personas y organizaciones que conforman los canales de distribución. El conjunto de estos intermediarios es lo que constituye el Sistema Comercial.

### **1.12.1 La Función mayorista**

La función mayorista se concreta en una actividad de intermediación entre los fabricantes o productores y los detallistas. El mayorista realiza con respecto al minorista la misma función que éste frete al consumidor final.

Los mayoristas son intermediarios que compran en grandes cantidades y venden a otros intermediarios (mayoristas o minoristas). Básicamente se pueden definir dos tipos de mayoristas existentes frecuentemente cuando se describen canales comerciales, nos referimos a los mayoristas de origen y destino.

El mayorista de destino es el mayorista que tiene sus almacenes en los centros de consumo, adquiriendo, normalmente, los productos de los mayoristas de origen y vendiéndolos a los minoristas.

El mayorista de origen es el que tiene sus almacenes en los lugares de producción, adquiriendo los productos directamente del productor y, también, a través de corredores u otros agentes.

El conjunto de tareas que implica cumplir con su función, caracteriza la actividad mayorista de la siguiente forma:

- Comprar en grandes cantidades a fabricantes u otros mayoristas.

- Almacena en grandes cantidades, lo que hace necesario la disposición de recursos financieros por las siguientes razones:
  - Costos de almacén
  - Costos de *stocks*
  - Costos de mantenimiento
- Vende en lotes menores que los de aprovisionamiento a otros mayoristas y, fundamentalmente, a minoristas o detallistas.

La puesta en funcionamiento de las actividades que comprende la función mayorista exige:

- Un fuerte soporte financiero para hacer factible sus compras y sufragar los gastos derivados de su actividad de almacenamiento.
- Especialización en productos, como consecuencia de los problemas de almacenamiento y conservación.
- La existencia de un servicio comercial, que no sólo se limita a las actividades de embalaje, transporte y distribución, sino que proporciona otros servicios (mantenimiento, post-venta, etc.)

Las funciones que realiza el mayorista suponen la presentación de unos servicios tanto al productor como al minorista.

Desde la perspectiva del *fabricante* el mayorista le presta los siguientes servicios:

1. Financia el ciclo de explotación.
2. Contribuye a adecuar la fabricación a la demanda evitando las roturas de *stocks*.
3. Puede contribuir a las campañas de publicidad y promoción de productos.
4. Proporciona información del mercado al fabricante dada su mayor proximidad al consumidor.

Para el detallista los servicios se concretan en los siguientes puntos:

1. Simplificación del trabajo administrativo, se produce cuando concentran los minoristas sus compras en pocos mayoristas.
2. Adecuación a la capacidad financiera y de almacenamiento del detallista, en la medida que el mayorista fracciona los lotes de producto y los sirve en la cantidad y en el tiempo requeridos por aquel.
3. El minorista puede obtener precios más bajos de un mayorista que de un fabricante, ya que este último no suele estar en condiciones de fraccionar los pedidos en la misma medida que lo hace el mayorista.

Desde un punto de vista teórico resulta fácil caracterizar y delimitar la figura y la función del mayorista, en la práctica esto no resulta tan fácil. Ello se debe a varios fenómenos que convergen:

El fuerte dinamismo del sector comercial, que hace surgir continuamente nuevas formas comerciales y nuevos métodos de ventas, el proceso de integración vertical, según el cual una misma empresa realiza al mismo tiempo funciones de mayorista y minorista. Todo esto contribuye a que la figura del mayorista no tenga unos límites claros y bien definidos, sino que por el contrario sea una figura compleja y difícil de aprender.

### **1.12.2 La Función minorista**

El minorista es un intermediario comercial que vende directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar.

El minorista se sitúa entre el mayorista y los consumidores finales. Su actividad se concreta en la compra de pequeños lotes de productos a los mayoristas para revender a los consumidores finales o, en algunos casos, a otros minoristas. Su actividad no se limita únicamente a esa compra-venta sino que, con frecuencia, añade servicios nuevos que enriquecen el producto: financiamiento de las compras a los consumidores, tarjetas de crédito, servicios post-venta, asistencia técnica, etc.

La actividad del minorista se resume en los siguientes apartados:

- Compra y revende en pequeñas cantidades.
- Se adaptan a la demanda del consumidor, vendiendo en las cantidades requeridas por éste. Con esta actividad se convierten en el último y definitivo eslabón en la función de diversificación, es decir, en la transformación efectiva de lotes de producción en lotes de venta.

Al igual que ocurre con el mayorista, desde el punto de vista teórico resulta fácil caracterizar y definir al minorista, en la práctica esta tarea puede resultar algo más compleja.

### 1.12.3 Otros intermediarios

**Agente comercial.** Es un profesional libre que representa a una firma, sin dependencia laboral alguna, para vender mercancías o servicios y difundir o divulgar marcas y productos, así como las misiones que se le encomienden, tales como promover, negociar o concertar las operaciones mercantiles en nombre y por cuenta de una o varias empresas mediante retribución y en una zona determinada.

**Comisionista.** Intermediario independiente que actúa ocasionalmente por cuenta de una empresa y recibe a cambio de sus labores un monto en función de la cifra de negocios alcanzada. El comisionista es un intermediario que actúa por cuenta de un tercero (comitente) que puede ser comprador o vendedor.

La principal diferencia entre el agente comercial y el comisionista radica en que el primero goza de una cierta estabilidad en la representación comercial y el segundo es un intermediario ocasional.

Las relaciones entre el comisionista y la empresa (comitente) se plasma en un contrato denominado Contrato de comisión. El comisionista puede actuar en nombre propio (sin representación) o por cuenta del comitente (con representación).

Corredor. Igualmente, el corredor es un intermediario ocasional, cuya misión consiste en reunir a compradores y vendedores. El contrato que liga a las partes se denomina contrato de mediación o corretaje.

Este es un contrato por el que una persona se obliga a abonar a otra, llamada mediador o corredor, una remuneración por indicarle la oportunidad de concluir un negocio jurídico con un tercero o por servirle de intermediario en esa conclusión.

El mediador facilita la conclusión del contrato y su remuneración está condicionada a la misma. Se diferencia del contrato de agencia, en que no goza de estabilidad (es esporádico) la relación entre empresa y corredor, y éste no representa como el agente a la empresa, únicamente, acerca a las partes y ellas contratan.

**Representante.** Personal itinerante, encargado por una o varias empresas que les remuneran de la prospección de clientes, de ofrecer productos o servicios, de suscitar o recoger pedidos y ejecutarlos según las condiciones establecidas contractualmente.

### **1.13 Conflicto y control de los canales**

Esporádicamente la distribución se caracteriza por metas que comparten proveedores y clientes, además por acciones cooperativas. Pero los conflictos y las luchas por el control son más comunes. Para administrar eficazmente los canales de distribución es necesario conocer el conflicto y el control, entre otras cosas las técnicas para:

1. Atenuar el conflicto o al menos sus efectos negativos.

2. Aumentar el control de la compañía dentro de un canal.

Cuando un canal miembro piensa que otro está actuando de tal manera que le impide alcanzar sus objetivos de distribución se da el *conflicto entre canales*. A menudo las empresas de un canal compiten vigorosamente con las de otros canales; esto da origen al conflicto horizontal, Incluso dentro del mismo canal, las compañías discuten acerca de las prácticas de operación y tratan de obtener el control sobre las acciones de los otros miembros; éste es un conflicto vertical.

#### **1.13.1 Conflicto horizontal**

Este tiene lugar entre compañías situadas en un mismo nivel de distribución.

El conflicto horizontal puede darse básicamente entre:

- Intermediarios del mismo tipo.
- Varios tipos de intermediarios.

La principal causa del conflicto horizontal es la *mezcla de mercancía*, en que los intermediarios se diversifican agregando líneas de productos que tradicionalmente no se venden en su tipo de negocio.

#### **1.13.2 Conflicto vertical**

Tal vez los conflictos más graves de la distribución se refieren a empresas en distintos niveles de un mismo canal. El conflicto vertical casi siempre ocurre entre el productor y el mayorista o entre el productor y el detallista.

### **1.13.3 Conflicto entre empresa y mayorista**

Una empresa y un mayorista pueden discrepar respecto algunos aspectos de su relación. Cuando los márgenes de ganancia son reducidos debido al intenso precio de la competencia, es probable que exista fricción entre empresa y mayorista.

Los conflictos surgen básicamente por que los fabricantes y los mayoristas tienen diferentes puntos de vista.

Para prescindir de los mayoristas, el productor tiene dos alternativas:

- Vender directamente a los consumidores.
- Vender directamente a los detallistas.

También los mayoristas pueden mejorar su posición competitiva:

- Mejorar la administración interna.
- Dar asistencia administrativa a los detallistas.
- Formar una cadena voluntaria.
- Crear marcas de intermediarios.

#### 1.13.4 Conflicto entre empresa y detallista

El conflicto entre ellos tiende a intensificarse en época de crisis económica. Habrá necesariamente conflicto cuando los fabricantes compitan con los detallistas vendiendo de casa en casa o a través de sus propias tiendas.

El productor y el detallista a veces también discrepan respecto a los términos de la venta o las condiciones de la relación existente entre ambos.

El conflicto también se da con algunos grandes detallistas, sobre todos del área de abarrotes, que exigen una *cuota por apertura* para poner el producto del fabricante en los estantes de la tienda.

Fabricantes y detallistas disponen de métodos para obtener un mayor control. Los fabricantes pueden:

- Crear una fuerte lealtad a la marca entre los consumidores.
- Establecer una o más formas del sistema de *marketing* vertical.
- Negarse a vender a detallistas que no cooperan.
- Disponer de detallistas alternativos.

Los detallistas disponen de armas muy eficaces de *marketing*. Estos Pueden:

- Crear lealtad a la tienda entre los clientes.
- Mejorar los sistemas de información computarizada.
- Formar una cooperativa detallista.

## **1.14 Aspectos legales de la administración de canales**

Los intentos de controlar la distribución están sujetos a restricciones legales. Existen cuatro métodos de control que a veces aplican los proveedores (generalmente productores).

### **1.14.1 Comercialización exclusiva**

Si un fabricante prohíbe a sus tiendas vender productos de la competencia, estará realizando una comercialización exclusiva.

### **1.14.2 Contratos restrictivos**

Cuando un fabricante vende un producto a un intermediario con la condición de que también le compre otro producto (posiblemente no deseado), las dos partes habrán celebrado un contrato restrictivo.

### **1.14.3 Negativa a distribuir**

Para seleccionar sus canales (y acaso controlarlos), un productor posiblemente se niegue a venderles a algunos intermediarios. Esta práctica recibe el nombre de negativa a distribuir.

### **1.14.4 Política de territorio exclusivo**

En una política de territorio exclusivo, el productor exige a todos los intermediarios vender únicamente a clientes situados dentro del territorio asignado.

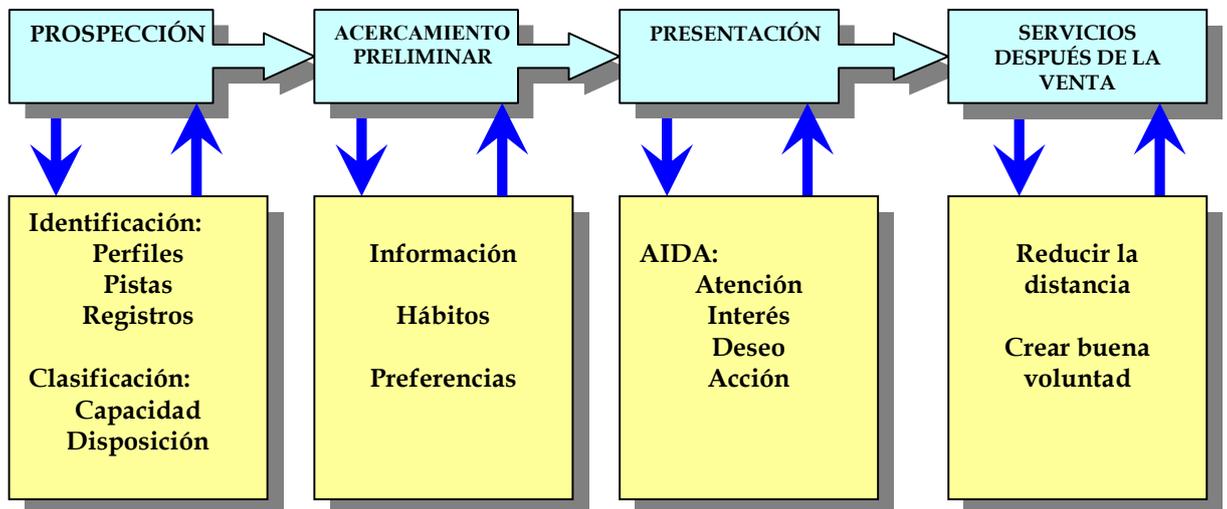
Los territorios exclusivos pueden permitirse cuando:

- Una compañía es pequeña o acaba de ingresar al mercado.
- Un fabricante establece un sistema corporativo de marketing vertical y conserva la propiedad del producto mientras ésta no llegue al usuario final.
- Un fabricante utiliza intermediarios independientes para que distribuyan el producto bajo consignación, sistema en que el intermediario no paga al proveedor antes de vender la mercancía.

### **1.15 El proceso de venta personal**

Esta es una secuencia lógica de cuatro pasos que realiza el vendedor en su trato con un prospecto. Se espera que el proceso lleve al cliente a realizar una acción deseada y termine con un seguimiento para garantizar su plena satisfacción. La acción deseada suele ser que compre un bien o servicio.

**Figura 7. Proceso de la venta personal**



Fuente: Fundamentos de Marketing. Pág. 515

### 1.15.1 Prospección

El primer paso del proceso de la venta personal recibe el nombre de prospección. Consiste en identificar primero a los compradores potenciales y luego en clasificarlos; es decir, determinar si poseen suficiente poder de compra, autoridad o deseo de adquirir algo.

### **1.15.2 Acercamiento preliminar**

Antes de visitar a un prospecto el vendedor deberá realizar un acercamiento preliminar; es decir, averiguar todo lo relacionado con las personas o compañías a quienes presentará el producto. Este acercamiento podría incluir, entre otras cosas, investigar qué productos están utilizando los prospectos y sus reacciones ante ellos.

### **1.15.3 Presentación**

Con la información recabada en el acercamiento preliminar, un vendedor estará en condiciones de diseñar una presentación de ventas que capte la *atención* del prospecto. El vendedor tratará después de mantener su interés y crear el deseo por el producto: cuando sea el momento oportuno, intentará estimular la acción mediante el cierre de la venta.

### **1.15.4 Servicio después de la venta**

Un buen trabajo de ventas no termina cuando el cliente firma el pedido. La etapa final del proceso es una serie de actividades posventa que crean buena voluntad en el cliente y sientan las bases de negocios futuros. Un vendedor inteligente dará seguimiento a las transacciones para asegurarse de que no surjan problemas en la entrega, en el financiamiento, en la instalación, en la capacitación de los empleados y en otras áreas tan importantes para la satisfacción del cliente.

## **2. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ACTUAL DE LA EMPRESA OPERADORA**

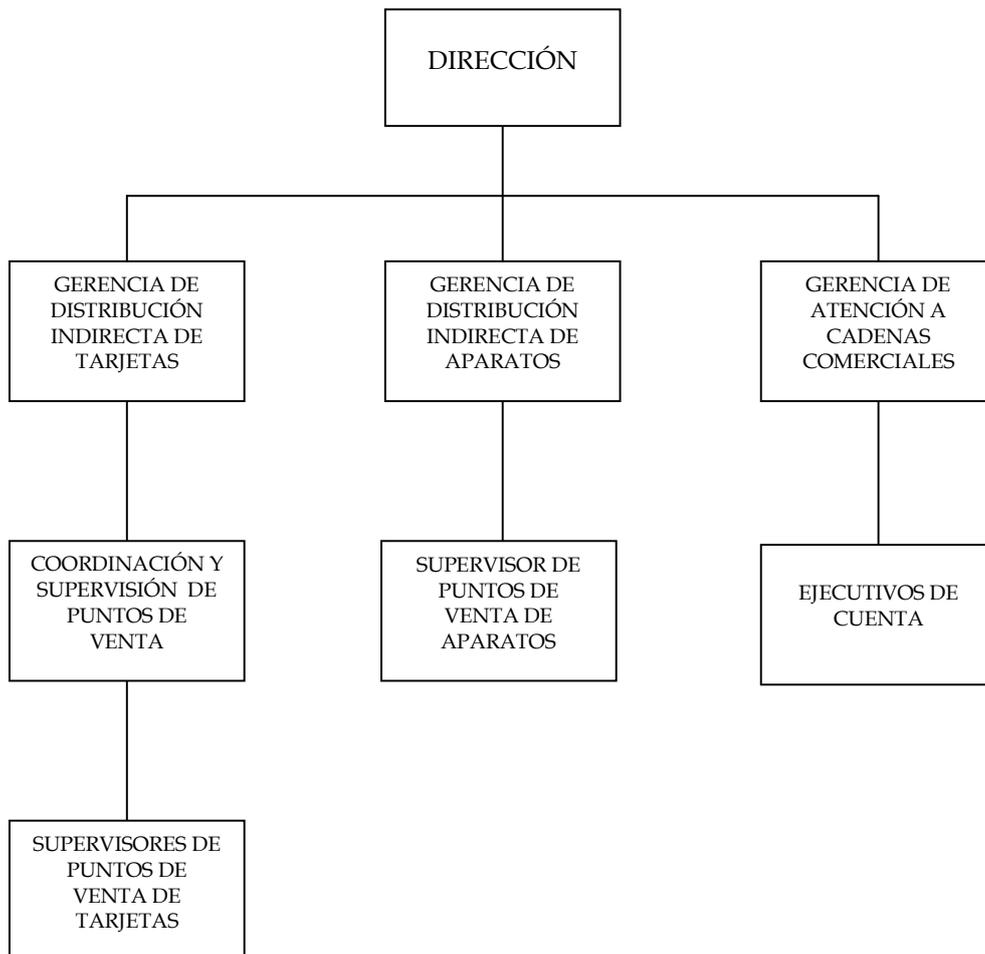
### **2.1 Descripción de la empresa**

La empresa operadora posee una trayectoria muy sólida en el mercado de telefonía pública y telefonía celular que está totalmente dedicada a ofrecer productos a usuarios de este ámbito, es decir, ofrece productos tangibles tales como teléfonos celulares, tarjetas para tiempo de aire y tarjetas para telefonía pública, asimismo ofrece productos intangibles como servicios de asistencia técnica a aparatos celulares, servicio de comunicación celular urbana, interurbana y larga distancia, entre otros.

Esta empresa está caracterizada por una buena conformación administrativa tanto interna como externa. Dentro de la administración interna se verá más adelante como está conformada su estructura organizacional y en la parte externa existe un contrato que también se verá más adelante, el cual encierra las políticas de distribución que permiten beneficiar tanto a la empresa operadora como a la compañía distribuidora y por ende enfocadas a la mejor satisfacción del consumidor final.

### 2.1.1 Estructura organizacional

Figura 8. Organigrama de la empresa operadora



Dentro del desempeño de cada una de las áreas que presenta el anterior organigrama tenemos:

En la parte de dirección se desempeña una sola persona (director) y maneja las funciones administrativas básicas de planear, organizar y dirigir todas las actividades de distribución indirecta de los distintos productos que maneja la empresa operadora, es decir, teléfonos celulares, tarjetas prepagadas para celular y telefonía pública, así como servicio técnico y atención a mercados especiales, en otras palabras, la dirección tiene el compromiso de plantear cuales serán las metas y objetivos considerando el entorno que afecta a la mencionada empresa, y como dichas metas y objetivos deberán cumplirse en el plazo estipulado.

En la gerencia de distribución indirecta de tarjetas se desempeña también una sola persona y maneja las funciones administrativas de planear dirigir y controlar la distribución Indirecta de productos para telefonía celular y telefonía pública (tarjetas prepagadas) a través de subdistribuidores mayoristas, es decir ésta gerencia tiene la responsabilidad de planificar sus metas y objetivos, llevar a cabo una efectiva dirección y controlar que todo se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado y tomar decisiones oportunas de rectificación en el momento apropiado.

La gerencia de distribución indirecta de aparatos es llevada acabo por una persona y tiene las responsabilidades de planear, dirigir y controlar la sub-distribución a mayoristas de aparatos celulares de prepago; en otras palabras ésta gerencia tiene las funciones de planificar las metas y objetivos, llevando acabo una dirección efectiva y controlando que todo se realice de acuerdo a lo planificado y tomando decisiones correctivas en momentos oportunos.

En la gerencia de atención a cadenas comerciales se desempeña una persona que tiene las responsabilidades de planear, dirigir y controlar la distribución directa de tarjetas prepagadas y aparatos celulares en cadenas comerciales, todo esto de acuerdo a lo planificado, llevando acabo una buena dirección y controlando que todo se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado y lo estipulado en el contrato.

La coordinación y supervisión de puntos de venta son desempeñadas por una persona la cual está encargada de planear, dirigir y controlar todas las actividades de supervisión a puntos de venta, apoyándose en reportes, estadísticas e informes que se deben presentar a la dirección. Claro está que debe planificar las metas y objetivos, la dirección de todas las actividades pertinentes y el control del cumplimiento de lo planificado.

El supervisor de puntos de venta de aparatos está encargado de planear dirigir y controlar todas las actividades de la distribución directa de aparatos en cadenas comerciales, es decir, el supervisor es el encargado de planificar todas las actividades en este ámbito de distribución, dirigiéndolas y controlando que todo este de acuerdo a lo planificado y de acuerdo a lo establecido en el contrato.

Los Ejecutivos de cuenta son tres personas encargadas de realizar actividades tales como toma de pedidos, búsqueda de nuevos clientes y realización de promociones que contribuyan al aumento de la satisfacción del cliente e incentivando a los distribuidores.

Los supervisores de puntos de venta de tarjetas son ocho personas encargadas de controlar actividades como el ruteo y atención a puntos de venta, es decir, éstos deben corroborar que el ruteo sea el asignado y que en el punto de venta exista stock (disponibilidad del producto) y material POP (material publicitario).

## **2.2 Políticas generales de distribución**

Estas políticas están dirigidas a los distribuidores pero que también afectan al operador (Distribuidor principal) estando enfocadas a todos los bienes y servicios ofrecidos por el mismo (es decir tarjetas prepagadas y el resto de los productos); las cuales son:

- a.** Debe de existir un contrato de distribución celebrado entre el operador y el distribuidor, el cual tiene por objeto que EL DISTRIBUIDOR, por cuenta propia, independientemente y en forma no exclusiva, conjuntamente con otros distribuidores, venda, distribuya, promueva contratos mercantiles, expendan y/o coloque bienes a personas individuales o jurídicas en nombre de EL OPERADOR (La empresa operadora, es decir el distribuidor principal).
- b.** El contrato de distribución será ejecutado dentro de la República de Guatemala, únicamente en los puntos de venta que se establezcan en dicho contrato y solamente sobre la mercadería que se detalle en el mismo contrato de distribución en donde igualmente se indica su precio de venta al público, así como otros aspectos económico-comerciales de dicha mercadería, asimismo deberá respetarse el ordenamiento territorial de distribución.

- c. Deberá entenderse por las partes que EL DISTRIBUIDOR solamente podrá comercializar la mercadería en los puntos de venta registrados, directamente a usuarios y consumidores finales, quedando prohibida la sub-distribución y la participación de cualesquiera otros intermediarios.
  
- d. Cada una de las partes será responsable de sus respectivos gastos, costos, impuestos o cualesquiera desembolsos que ocasione la formalización y ejecución del contrato de distribución salvo los específicamente asignados conforme al mismo. En caso de acudir a procedimiento judicial, la parte vencida será responsable de los gastos, honorarios profesionales, costas judiciales y demás desembolsos en que haya incurrido la otra como consecuencia de dicho proceder.
  
- e. Los servicios de distribución que preste el DISTRIBUIDOR son de naturaleza comercial e independiente, con recursos y equipos propios, consecuentemente EL OPERADOR carecerá de vínculo o relación laboral alguna con el personal que proporcione EL DISTRIBUIDOR.
  
- f. Para los efectos de promoción, publicidad y mercadeo de la mercadería, EL OPERADOR, junto con el DISTRIBUIDOR compartirán los costos y gastos derivados de los mismos, debiendo EL DISTRIBUIDOR invertir en material publicitario y promocional un porcentaje del total de las ventas derivadas de la presente relación contractual.

**g.** Dentro de las obligaciones de las partes se tienen las siguientes:

**DEL DISTRIBUIDOR:**

- (i) Proporcionar a los usuarios y/o consumidores finales, toda la información a su disposición que le requieran sobre la mercadería: precios, condiciones y forma de pago, área de cobertura y cualesquiera otras características.
  
- (ii) EL DISTRIBUIDOR será, en todo caso, el único responsable a partir de la entrega de la mercadería, hasta su efectiva venta al usuario y/o consumidor final y en un cien por ciento (100%) de su valor facturado por pérdida y/o daño, total o parcial, resultantes de actos y/u omisiones culpables o dolosas, imputables al DISTRIBUIDOR o a sus empleados, tales como pero no limitados a: Delitos patrimoniales de propios o de terceros, negligencia administrativa, mal almacenamiento, avería o merma en su transporte, descuido y situaciones análogas, así como las resultantes por caso fortuito o fuerza mayor.
  
- (iii) Mantener el precio de venta al público de la mercadería, establecido en el respectivo contrato de distribución.
  
- (iv) Los distribuidores estarán divididos en categorías, de conformidad con la negociación hecha entre las partes en el contrato de distribución respectivo, atendiendo a su capacidad económica, infraestructura, personal y mercado objetivo.

- (v) Enviar a su personal autorizado, cuando así lo requiera EL OPERADOR, a cursos de capacitación que éste organice.
- (vi) Hacer puntualmente los pagos de la mercadería a EL OPERADOR en la forma que se convenga en el documento respectivo.
- (vii) Únicamente abrir puntos de venta dentro de los departamentos asignados de conformidad con el ordenamiento territorial, asimismo informar del cierre de cualquiera de los mismos.
- (viii) Todo punto de venta deberá de ser acondicionado para proyectar la imagen corporativa establecida para los puntos de venta autorizados por EL OPERADOR, de conformidad con lo establecido en la negociación y contrato.
- (ix) Para que el DISTRIBUIDOR abra nuevos puntos de venta como distribuidor autorizado de los productos de EL OPERADOR se deberá llenar la solicitud respectiva, enviando la información y documentación solicitada, dirigida a EL OPERADOR, según sea la categoría del punto de venta.
- (x) Permitir al ejecutivo de cuenta de EL OPERADOR previamente identificado ante el DISTRIBUIDOR, el acceso a los puntos de venta e inventarios con el objeto de verificar que se cumpla con las condiciones establecidas.

- (xi) Cumplir con el porcentaje mínimo de ventas y de apertura de puntos de venta establecido para cada período por EL OPERADOR y notificado previamente a EL DISTRIBUIDOR, sin dejar de promover la venta de la mercadería y así obtener la mayor colocación posible.
- (xii) Contar con personal de ventas, infraestructura adecuada y rutas específicas de venta, suficientes a criterio de EL OPERADOR para cumplir con la distribución.
- (xiii) Responsabilizarse por que su personal de ventas respete y aplique correctamente las políticas comerciales vigentes.
- (xiv) Respetar los puntos de venta que estén siendo atendidos por otro distribuidor. Ante cualquier infracción a esta obligación el distribuidor infractor incurrirá en una multa de conformidad con la normativa aplicable.
- (xv) El DISTRIBUIDOR de tarjetas prepagadas es responsable por que en los puntos de venta apliquen y vendan dicha mercadería de acuerdo con su valor nominal, el cual ya incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- (xvi) Entregar un registro mensual de la venta de tarjetas prepagadas por localidad y denominación. Dicho registro será entregado a EL OPERADOR dentro de los primeros cinco (5) días calendario posteriores al cierre del mes al que corresponda el mismo.

### **DEL OPERADOR:**

- (i) Proporcionar a EL DISTRIBUIDOR, toda la información que éste le requiera y que esté a su disposición sobre la mercadería a efecto de satisfacer las inquietudes de los usuarios y/o consumidores finales.
  - (ii) Nombrar a un Ejecutivo de Cuenta como contacto para la atención individualizada a EL DISTRIBUIDOR así como cualquier otro recurso humano necesario para atender todo lo generado con relación a la distribución, así como notificarle dicho nombramiento y cualquier cambio en el mismo.
  - (iii) Hacer efectivos a EL DISTRIBUIDOR los pagos, descuentos y demás beneficios económicos-comerciales correspondientes por la distribución, de conformidad con lo establecido dentro de la normativa aplicable.
- h.** Del límite de las responsabilidades se dice: Las partes quedarán exentas de responsabilidad por cualquier incumplimiento que resulte de caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados. Es decir, son constitutivos de caso fortuito o fuerza mayor, únicamente aquellos eventos imprevistos que escapan al control razonable o que son imposibles de prever o resistir, que incluye pero no se limita a: Desastres naturales, insurrecciones, disturbios, guerras u operativos militares o policiales, incendios, rayos, explosiones, terremotos, huelgas, inundaciones, confiscaciones o disposiciones gubernamentales, administrativas y/o judiciales.

- i. Dentro de las prohibiciones, EL DISTRIBUIDOR tiene prohibición absoluta para: (i) hacer cobros a los usuarios y/o consumidores finales por otros conceptos fuera de la distribución de la mercadería; (ii) conceder descuentos, esperas, quitas o plazos a los usuarios y/o consumidores finales; (iii) variar las condiciones de los contratos o formularios; (iv) distribuir; (v) celebrar contratos con terceros en nombre de EL OPERADOR; y (vi) los demás casos establecidos en ley.
  
- j. Del plazo del contrato se dice: Cualquier prórroga al plazo del Contrato de Distribución, deberá ser formalizada por las partes por lo menos quince días calendario de antelación al vencimiento del mismo, bastando para el efecto simple cruce de cartas.
  
- k. De las condiciones económicas:
  - (i) PAGO DE LOS DESCUENTOS, BONIFICACIONES Y/O COMISIONES A EL DISTRIBUIDOR: EL OPERADOR pagará a EL DISTRIBUIDOR como única contraprestación económica por los servicios de distribución que efectivamente le sean prestados.

- (ii) PAGO DE LOS PEDIDOS: En cuanto al pago de los pedidos de mercadería se establece como preferencia cheque de caja o de gerencia a nombre DEL OPERADOR, sin embargo éste podrá autorizar AL DISTRIBUIDOR el realizar pagos mediante cheque personal o de empresa, pero en todo caso, cuando cualquier cheque resultare rechazado por cualquier motivo, la autorización para cancelar los pedidos por este medio de pago será revocada automáticamente, sin perjuicio de la multa y/o recargos administrativos que deba pagar EL DISTRIBUIDOR conforme a la normativa aplicable.
  
- (iii) INTERESES MORATORIOS: En caso de incumplimiento por parte de EL DISTRIBUIDOR y sin perjuicio de cualesquiera otras acciones y/o recursos a los que tenga derecho de conformidad con la normativa aplicable, EL OPERADOR aplicará al monto adeudado una tasa de interés moratorio del cinco por ciento mensual en concepto de mora, luego de vencidos cualesquiera de los pagos que conforme a la ejecución del contrato de distribución y/o el resto de la normativa aplicable procedan hasta la fecha en que se efectúe el pago y sobre cualquier cuenta pendiente que EL OPERADOR no hubiere cancelado en la forma y tiempo convenido.

(iv) **MULTAS Y OTROS CARGOS Y RECARGOS:** Sin perjuicio de cualesquiera otras acciones y/o recursos a los que tenga derecho de conformidad con la normativa aplicable, para reforzar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de EL DISTRIBUIDOR establecidas en dicha normativa, EL OPERADOR podrá sancionar con multa, además del cumplimiento de la obligación convenida, cualquier transgresión, violación, incumplimiento total o imperfecto, simple retardo, acción u omisión en contra de dichas obligaciones y que verifique discrecionalmente, de la siguiente forma:

- Por la venta de mercadería en cualquier punto de venta autorizado o reportado por otro distribuidor.
- Por incumplimiento de cualquier disposición de la normativa aplicable.

### **2.2.1 Políticas de descuento**

Estas políticas de descuento están destinadas a los distribuidores autorizados por la empresa, de acuerdo a lo establecido en el contrato y las políticas generales de distribución, las políticas de descuento para las tarjetas prepagadas, son:

**Tabla I. Descuentos para distribuidores en tarjetas prepagadas**

<b>Volumen de compra mensual</b>	<b>Descuento a tarjetas prepagadas</b>
<b>De Q.200, 000.00 A Q.499, 999.99</b>	<b>10 %</b>
<b>De Q.500, 000.00 A Q.999, 999.99</b>	<b>12 %</b>
<b>De 1, 000,000.00 En adelante</b>	<b>14 %</b>

### **2.3 Aspectos legales**

Dentro de los aspectos legales de mayor relevancia con los que la empresa operadora cuenta, se tienen:

- a. Las partes establecen como obligación principal a cargo de EL DISTRIBUIDOR la contratación de una fianza a favor de EL OPERADOR que garantice el cumplimiento y cualesquiera responsabilidades que pudieran resultarle al primero en mención y cualesquiera otros aspectos económicos que se deriven directa e indirectamente con la formalización del contrato de distribución, así como por la ejecución del mismo.

La falta de prestación de dicha fianza y/u otras garantías, su prestación en forma distinta a lo requerido por EL OPERADOR o la pérdida de su vigencia, es un incumplimiento de obligación convenida imputable únicamente AL DISTRIBUIDOR y como tal, causa justa y suficiente para dar por terminado en forma anticipada el contrato de distribución, sin necesidad de declaración judicial.

- b.** EL DISTRIBUIDOR se obliga a crear y conservar en su sede por el término de tres (3) años a partir de la firma del contrato de distribución respectivo, registros y documentación que respalden el desarrollo, cumplimiento y ejecución de la relación surgida con motivo del mismo, en los que deberá incluir el control de las ventas de la mercadería y activaciones tarifarias en el servicio de telefonía digital inalámbrica y la demás información que EL OPERADOR estime conveniente y así le notifique AL DISTRIBUIDOR.
  
- c.** EL DISTRIBUIDOR sólo podrá utilizar la propiedad intelectual de conformidad con las reglas establecidas en la normativa aplicable, para publicitar su relación con EL OPERADOR y para ofrecer y comercializar la mercadería. No le es permitida a EL DISTRIBUIDOR la utilización de la propiedad intelectual, en su papelería o en tarjetas de presentación de sus personeros o empleados, salvo autorización expresa por escrito de EL OPERADOR.

- d. El incumplimiento por cualquiera de las partes de las obligaciones derivadas de la normativa aplicable dará derecho a la otra parte a escoger entre exigir el cumplimiento o la resolución del contrato, con indemnización por daños y perjuicios en ambos casos.
  
- e. Las partes acuerdan que para los casos de terminación anticipada de la relación contractual de Distribución contenidas en la negociación y el contrato, deberá ser aplicable cuando sea pertinente a EL OPERADOR y en cualesquiera otros casos en los que se declare existente el derecho o ser procedente la acción y así sea resuelto por el órgano jurisdiccional competente a favor de EL DISTRIBUIDOR, EL OPERADOR únicamente será responsable de pagar a EL DISTRIBUIDOR en concepto de indemnización por los daños y perjuicios causados la suma de DIEZ MIL QUETZALES (Q.10,000.00).
  
- f. Nada de lo aquí establecido deberá interpretarse como acuerdo de representatividad de una parte a la otra, ni como concesión de derechos o licencias, formación o creación de sociedad alguna, contrato de participación, joint venture, más allá de lo taxativamente establecido en sus cláusulas de contrato, razón por la cual en ningún caso y por ningún motivo podrán publicitar o hacer alusión, ni directa, ni indirectamente, que la una ha otorgado a la otra, la representación total o parcial de sus asuntos en virtud de la normativa aplicable, más allá de la distribución convenida.

- g. Ninguna omisión de las partes para hacer valer algún derecho o acción adquirido en términos del contrato de distribución y/o del resto de la normativa aplicable, en cualquier tiempo, se podrá considerar como la renuncia al ejercicio de dichos derechos o acciones o una renuncia a hacer valer todas o cada una de las estipulaciones que rigen la relación contractual de distribución en el futuro.

## **2.4 Descripción de los canales de distribución actuales**

Básicamente los canales que existen actualmente se pueden describir de la siguiente manera:

**Canal # 1.** En este canal la empresa operadora ó distribuidor (productor) cuenta con 71 agencias propias distribuidas en todo el país con la finalidad de satisfacer al consumidor final de forma directa.

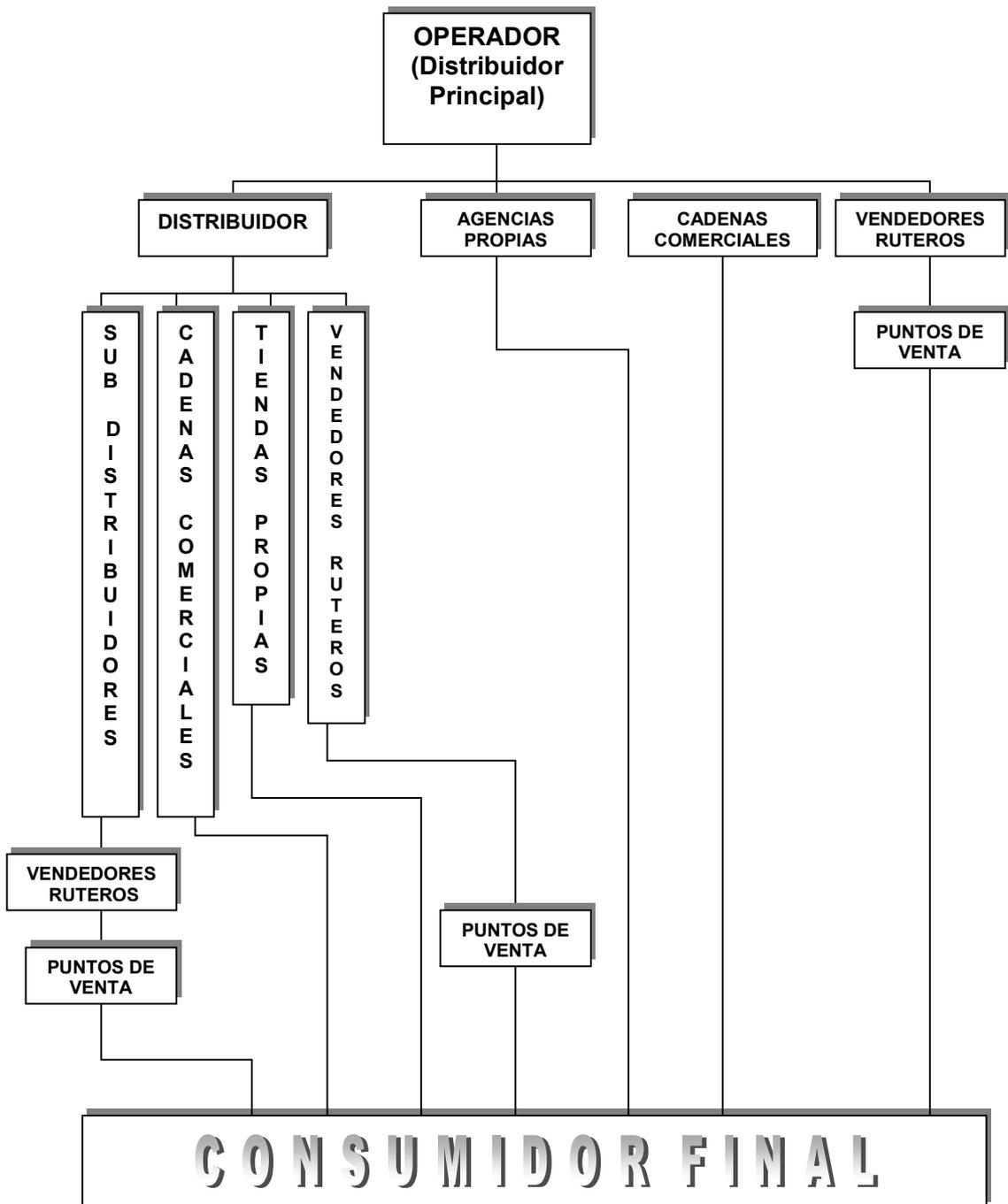
**Canal # 2.** Este canal cuenta con 142 vendedores rutereros no propios, los cuales venden directamente al consumidor final y además abastecen 600 puntos de venta en el país.

**Canal # 3.** Este canal cuenta con aproximadamente 10 cadenas comerciales, las cuales surten a 700 puntos de venta para que éstos cumplan con el consumidor final.

**Canal # 4.** Este canal cuenta con 16 distribuidores, los cuales venden a cadenas comerciales, Sub-distribuidores, tiendas propias de distribuidores y vendedores ruteros y a su vez surten a aproximadamente 19,000 puntos de venta distribuidos en todo el país para que satisfagan al consumidor final de forma directa.

### 2.4.1 Esquema del sistema

Figura 9. Diagrama del sistema de distribución comercial actual



### **2.4.2 Tamaño de los canales**

El tamaño de los canales de distribución actuales pues simplemente se determinarán por el número de los que intervienen (intermediarios) y que forman el camino que llega al consumidor final, aunque realmente hay varios tipos de canales con los que se cuenta con más de uno de ellos, pero, esto realmente no influye en que se pueda decir que son otros tipos de canales dado que básicamente solo se cuenta con cuatro canales de distribución comercial. Por lo tanto el tamaño de los canales se definirán así:

**En el canal # 1** solamente intervienen dos entidades, las cuales son el operador (distribuidor principal) y el consumidor final, dado que éste es un tipo de canal con distribución directa.

**En el canal # 2** intervienen dos entidades, el operador y los vendedores rutereros, los cuales llevan los productos al consumidor final.

**En el canal # 3** intervienen dos entidades, el operador, las cadenas comerciales (con sus puntos de venta) los cuales también llegan con los productos al consumidor final.

**En el canal # 4** se identifican 4 entidades, las cuales son el operador, los distribuidores, otras entidades (cadenas comerciales, Sub-distribuidores, tiendas propias del distribuidor y vendedores rutereros), los puntos de venta, que al final también satisfacen al consumidor final.

### **2.4.3 Tipo de canal**

Dado que los productos que ofrece la empresa operadora son de uso, a excepción del servicio técnico y a su vez son productos de relevancia para el consumidor, se puede decir que no puede utilizar un solo tipo de canal, por lo tanto como ya se había definido anteriormente, se cuenta con cuatro tipos de canales, éstos son:

**Productor→Consumidor:** En este tipo de canal la empresa operadora ó distribuidor principal cuenta con 71 agencias propias distribuidas estratégicamente en todo el país con la finalidad de satisfacer al consumidor final y además atenuar el impacto de los demás participantes dentro de los canales de distribución creando una ventaja competitiva.

**Productor→Detallista→Consumidor:** En este canal se cuenta con 142 vendedores ruteros (detallistas) no propios, los cuales venden directamente al consumidor final y además abastecen 600 puntos de venta en el país.

**Productor→Mayorista→Detallista→Consumidor:** En este canal se cuenta con aproximadamente 10 cadenas comerciales (mayoristas) las cuales surten a 700 puntos de venta que pertenecen a las mismas cadenas comerciales (detallistas) para que estos cumplan con el consumidor final también de forma directa.

**Productor→Agente→Mayorista→Detallista→Consumidor:** Este tipo de canal es el más fuerte dado que se cuenta con 16 distribuidores (agentes) los cuales venden a cadenas comerciales, Sub-distribuidores, tiendas propias del distribuidor y vendedores ruteros (todos ellos forman a los mayoristas) y éstos a su vez surten a aproximadamente 19,000 puntos de venta distribuidos en todo el país (detallistas) para que satisfagan al consumidor final.

#### **2.4.4 Estrategias de distribución**

La empresa operadora utiliza como estrategias de distribución la distribución directa que se definió anteriormente como una estrategia competitiva ante los intermediarios de otros canales de distribución, asimismo la Distribución Indirecta, la cual permite a la empresa operadora poder llegar a una mayor cantidad de usuarios, es decir, abarcar un mayor mercado.

Para que estas estrategias de distribución puedan mantenerse con mayor interés por parte del intermediario y del usuario, se utilizan estrategias de cobertura de mercado que permiten que el sistema de distribución mantenga más movimiento en ventas; siendo estas estrategias:

La estrategia de comunicación denominada *Push* (presión) es una estrategia de gran importancia para la empresa operadora ya que ésta se comunica de forma descendente en el canal de distribución, hasta llegar al consumidor final, de forma promocional en la mayoría de las veces, con la finalidad de incentivar a los intermediarios y que estos puedan contribuir adquiriendo mayor cantidad de productos y promocionarlos haciendo que se posicionen de mejor manera en la mente de los usuarios y por ende en los mercados.

Dentro de los incentivos promocionales que la empresa operadora contempla están los *Cop`s* publicitarios, material publicitario (material POP) y formación para los intermediarios y su personal.

Otra estrategia que la empresa operadora utiliza es la estrategia de aspiración (*pull*), la cual permite que el usuario prefiera los productos del operador a través de promociones tales como premios (teléfonos celulares, tiempo de aire, etc.) los cuales se pueden adquirir en los diversos puntos de venta de las distintas cadenas comerciales tales como LA CURACAO, FUJI, FOTOLAB, WAY, ELECTRA y LA FRAGUA. Es decir, ésta estrategia se aplica de forma contraria a la anterior, ya que asciende del consumidor final al productor, incentivando a éste mismo y provocando al intermediario a mantener siempre surtido el punto de venta, haciendo que éste adquiera más producto.

#### **2.4.5 Intensidad de la distribución**

Por el tipo de productos que ofrece la empresa operadora y por ser la empresa de mayor posicionamiento en éste tipo de mercado, se utiliza la distribución Intensiva, es decir, que para obtener un mayor volumen de ventas se dispone de la mayor cantidad de puntos de venta apropiados posibles y por consiguiente se tiene una cantidad fuerte de intermediarios también, permitiéndose así alcanzar el mencionado volumen de ventas.

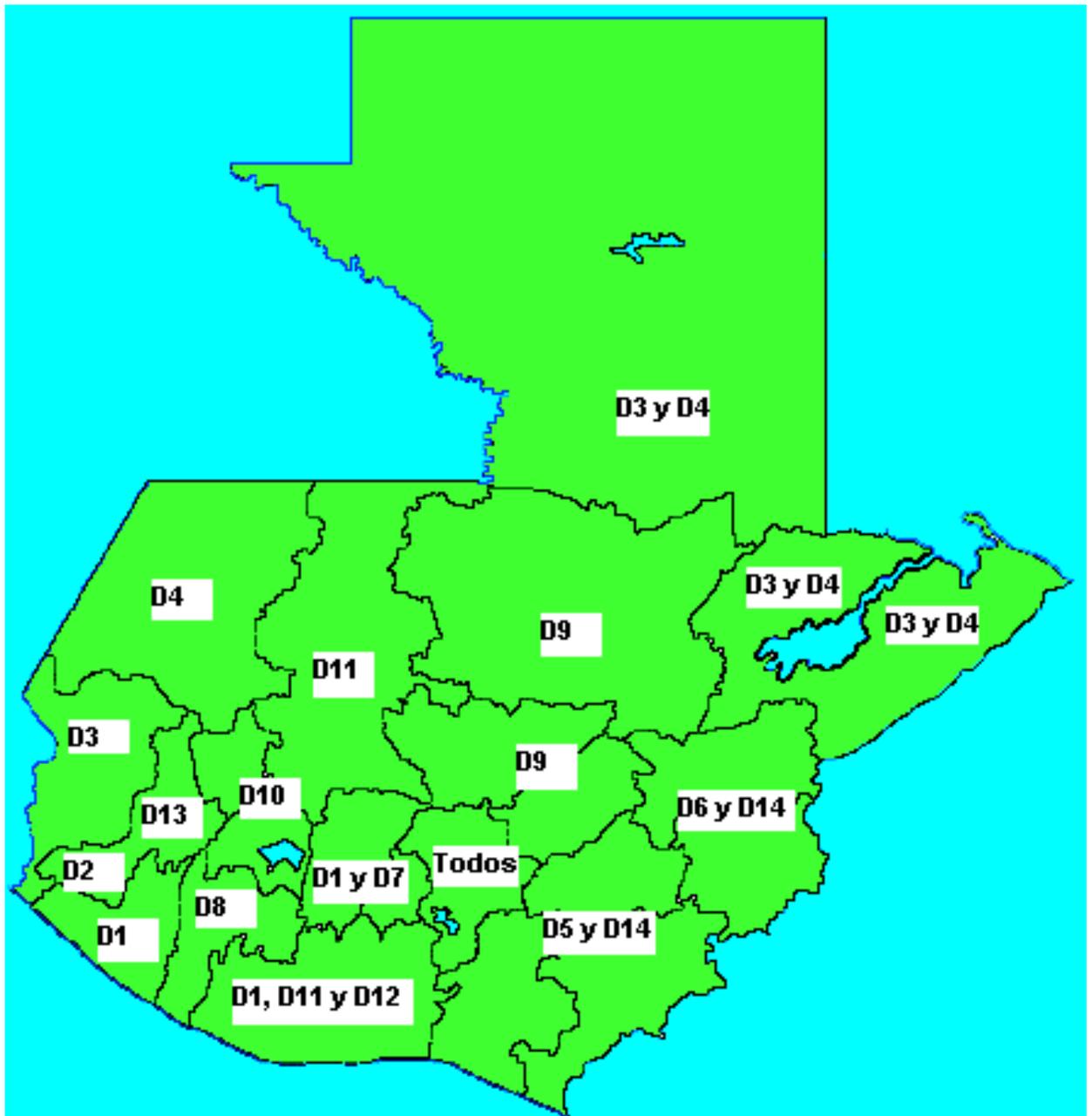
### **2.4.6 Regionalización**

Como se mencionó anteriormente cuando se trató el tema del contrato de distribución, en éste se contempla respetar el ordenamiento territorial que EL OPERADOR propone, a éste ordenamiento territorial se le denomina regionalización, el cual es un concepto que permite obtener cuatro grandes ventajas:

- Territorio organizado
- El costo del ruteo sea menor
- Control de: Productos, ventas y puntos de venta
- Permite que las ventas entre distribuidores sean equilibradas

La regionalización se puede visualizar a nivel general a través de un mapa de Guatemala, en el cual se puede observar que el sistema de distribución actual es deficiente, en primer lugar porque las distancias de ruteo pueden reducirse aún más si se asignan territorios más cercanos a los distribuidores, en segundo lugar el ordenamiento territorial puede organizarse de forma más eficiente de manera que contribuya a lo mencionado en primer termino y a su vez permitir un mejor control en los puntos de venta, ventas y de los productos para el operador y para los distribuidores.

Figura 10. Mapa de regionalización para distribuidores (esquema actual)



y ésta organizado de la siguiente manera:

**Tabla II. Regionalización para el distribuidor # 1**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Escuintla</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Sacatepéquez Chimaltenango</b>	Tarjetas para telefonía pública y aparatos tarifarios.
<b>Retalhuleu</b>	Tarjetas para telefonía pública y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla III. Regionalización para el distribuidor # 2**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Quetzaltenango</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla IV. Regionalización para el distribuidor # 3**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Huehuetenango San Marcos</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Izabal Petén</b>	Tarjetas para telefonía pública y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla V. Regionalización para el distribuidor # 4**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Izabal Petén</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Huehuetenango San Marcos</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla VI. Regionalización para el distribuidor # 5**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla VII. Regionalización para el distribuidor # 6**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Zacapa Chiquimúla</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas, tarjetas para telefonía pública</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla VIII. Regionalización para el distribuidor # 7**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Sacatepéquez Chimaltenango</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas, tarjetas para telefonía pública</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla IX. Regionalización para el distribuidor # 8**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Suchitepéquez</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas, tarjetas para telefonía pública</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla X. Regionalización para el distribuidor # 9**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Alta Verapaz Baja Verapaz El Progreso</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla XI. Regionalización para el distribuidor # 10**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>EL Quiché Sololá Totonicapán</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla XII. Regionalización para el distribuidor # 11**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Escuintla</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>El Quiché Sololá Totonicapán</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.

**Tabla XIII. Regionalización para el distribuidor # 12**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Escuintla</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.

**Tabla XIV. Regionalización para el distribuidor # 13**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Quetzaltenango</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla XV. Regionalización para el distribuidor # 14**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Zacapa Chiquimúla</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>Jutiapa Jalapa Santa Rosa</b>	Tarjetas para telefonía pública, aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla XVI. Regionalización para el distribuidor # 15**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados, aparatos tarifarios.

**Tabla XVII. Regionalización para el distribuidor # 16**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Guatemala</b>	Aparatos tarifarios.

## **2.5 Problemas actuales**

El sistema de distribución comercial actual de la empresa operadora enfrenta varios problemas que perjudican el bienestar de la misma y sus intermediarios, según datos obtenidos esto se debe muchas veces por la falta de control en el sistema debido a su magnitud. Otro problema muy grave es la corrupción en los mercados que desfavorece en mayor proporción a la empresa operadora y en determinados casos a los intermediarios.

### **2.5.1 Falta de control**

La falta de control de los productos y los participantes por parte de la empresa operadora es muy común dado el tipo de intensidad de la distribución, es decir, ya se ha mencionado que la intensidad con la que trabaja la empresa operadora es la Intensiva y por ende maneja un número grande de puntos de venta (aproximadamente 21,000 puntos de venta) entre propios y ajenos, implicando también que se maneje un número grande de intermediarios entre mayoristas y minoristas haciendo difícil cualquier intento de controlar el sistema.

Otras de las desventajas que tiene el sistema de distribución comercial son:

- Falta de control de ventas por punto de venta
- Falta de control de ventas por región
- Falta de control de ventas por población

Dado que no se tiene control de cuantas entidades no registradas como distribuidores de la empresa operadora participan antes de llegar al consumidor final, es decir que existen involucrados que solo buscan agenciarse de cierto porcentaje de participación de los productos sin invertir en personal, equipo, local, publicidad, etc.

## **2.5.2 Corrupción de los mercados**

Los mercados que cubre la empresa operadora se ven afectados por la corrupción dado que no existe un buen control como se mencionó anteriormente, se tienen dos principales causas:

- Por alteración en precios
- Por indebida facturación

### **2.5.2.1 En precios**

La corrupción de los mercados en precios se da básicamente en la alteración de precios de venta tanto de tarjetas prepagadas como del resto de productos por parte de los encargados de los puntos de venta de los distribuidores, teniéndose tres causas principales:

- Por atención fuera de horario
- Por atención en días no hábiles
- Por atención en días festivos

Además existe otro factor que influye en la corrupción de los mercados en precios pero que no sucede con alta frecuencia, se está hablando del robo de mercadería, dado que ésta mercadería se vende a un menor precio y representa perdidas en todo sentido para los distribuidores.

### **2.5.2.2 En facturación**

La corrupción de los mercados en facturación se da de manera directa en los puntos de venta de los distribuidores, dado que el vendedor no factura la mercadería vendida. Además, los distribuidores no registrados tampoco facturan su mercadería vendida por la sencilla razón de que carecen de patente comercial y no se quieren dar a conocer, contribuyendo de tal manera a que el control por parte de la empresa operadora siga siendo ineficiente.

### **3. NUEVAS POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL PROPUESTO**

#### **3.1 Nuevo esquema de regionalización**

Lo que se pretende con plantear un nuevo esquema de regionalización es obtener más ventajas que permitan comercializar de manera más ordenada y eficiente, permitiendo que las utilidades netas aumenten, así como también que la empresa operadora mantenga un control que funcione a sus necesidades como distribuidor principal y que los distribuidores se sientan aún más motivados. Dentro de las ventajas tenemos:

- Mayor reducción en costos de ruteo
- Que cada distribuidor tenga dos regiones
- Que las regiones sean colindantes
- Que las regiones asignadas tengan el mismo potencial de venta
- Que todos los distribuidores vendan todos los productos
- Mejor control de los productos

El nuevo esquema de regionalización se hace con la finalidad principal de proporcionar un mejor planteamiento de distribución comercial que sea más eficaz para la empresa operadora y más eficiente para los distribuidores ya que en la regionalización actual se nota claramente que existe cierta desorganización y las distancias entre las regiones asignadas son grandes, porque se tiene que atravesar otras regiones intermedias donde no se debe comercializar.



### 3.1.1 Regionalización

Como se mencionó en el capítulo anterior la regionalización pretende mantener un ordenamiento territorial que permita una mejor asignación a los distribuidores y un mejor control de su mercado. La regionalización propuesta que define el esquema anterior se describe a continuación:

**Tabla XVIII. Regionalización para distribuidores # 1 y # 12**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Escuintla</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Santa Rosa Jalapa</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XIX. Regionalización para distribuidores # 2 y # 13**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Quetzaltenango</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Retalhuleu</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XX. Regionalización para distribuidores # 3 y # 4**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Huehuetenango</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>San Marcos</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XXI. Regionalización para distribuidores # 5 y # 14**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Jutiapa</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Zacapa</b> <b>Chiquimúla</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XXII. Regionalización para distribuidores # 6 y # 9**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Petén</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Izabal</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XXIII. Regionalización para distribuidores # 7 y # 11**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Quiché</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Chimaltenango Sacatepéquez</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

**Tabla XXIV. Regionalización para distribuidores # 8 y # 10**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Suchitepéquez</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Totonicapán Sololá</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

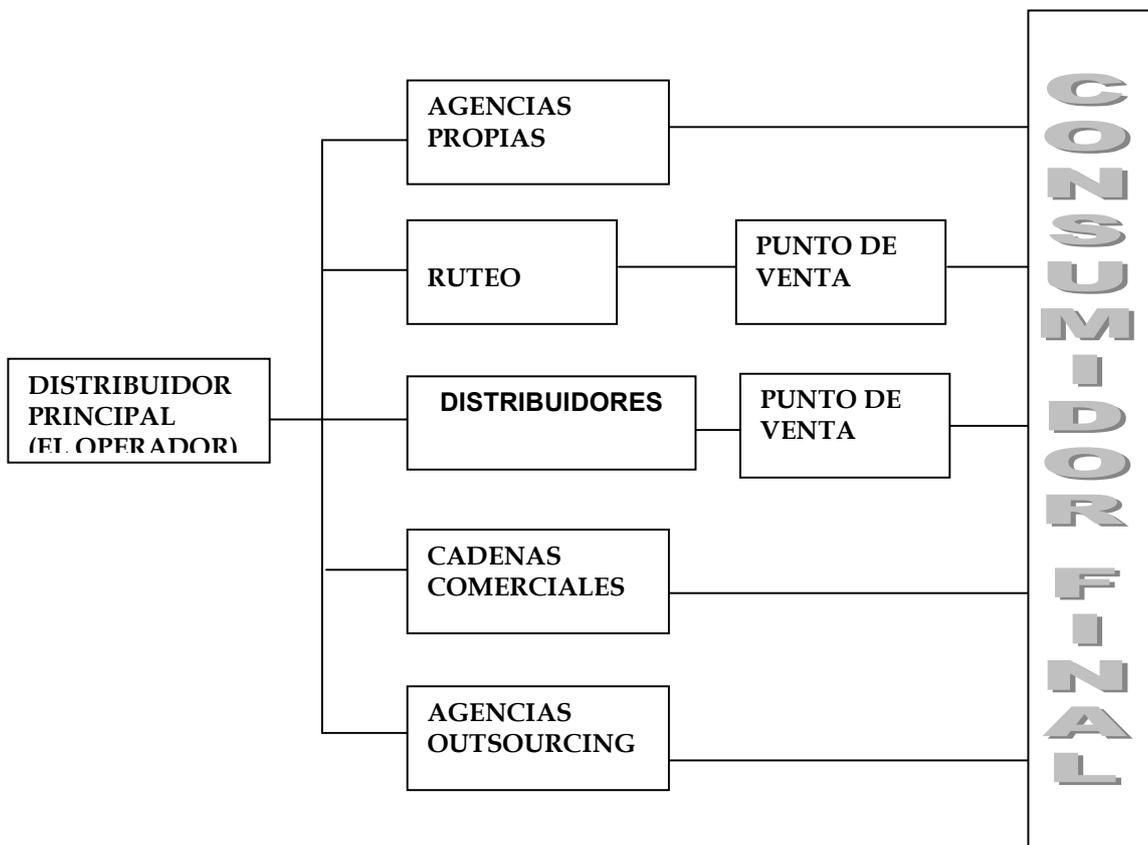
**Tabla XXV. Regionalización para distribuidores # 15 y # 16**

<b>REGIONES</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS:</b>
<b>Alta Verapaz</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Baja Verapaz El Progreso</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , Tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.
<b>Guatemala</b>	<b>Tarjetas prepagadas</b> , tarjetas para telefonía pública, aparatos prepagados y aparatos tarifarios.

### 3.2 Nuevos canales de distribución

Los nuevos canales que se proponen para el sistema de distribución comercial se plantean con la finalidad de mejorar las necesidades de distribución tanto para el distribuidor principal como para los distribuidores secundarios y para mejorar el abastecimiento de todos los productos pero un énfasis mayor al producto de recarga de tiempo de aire para telefonía celular; se plantean tres esquemas de distribución, dos enfocados a todos los productos y uno enfocado únicamente a la recarga de tiempo de aire, éstos son:

Figura 12. Esquema del sistema de distribución propuesto No. 1



Los canales de distribución para el esquema propuesto No. 1 serán del tipo directo e indirecto pero se implementará una mejora, disminuyendo el tamaño del canal y mejorando aspectos de control y eficiencia, quedando descritos de la siguiente manera:

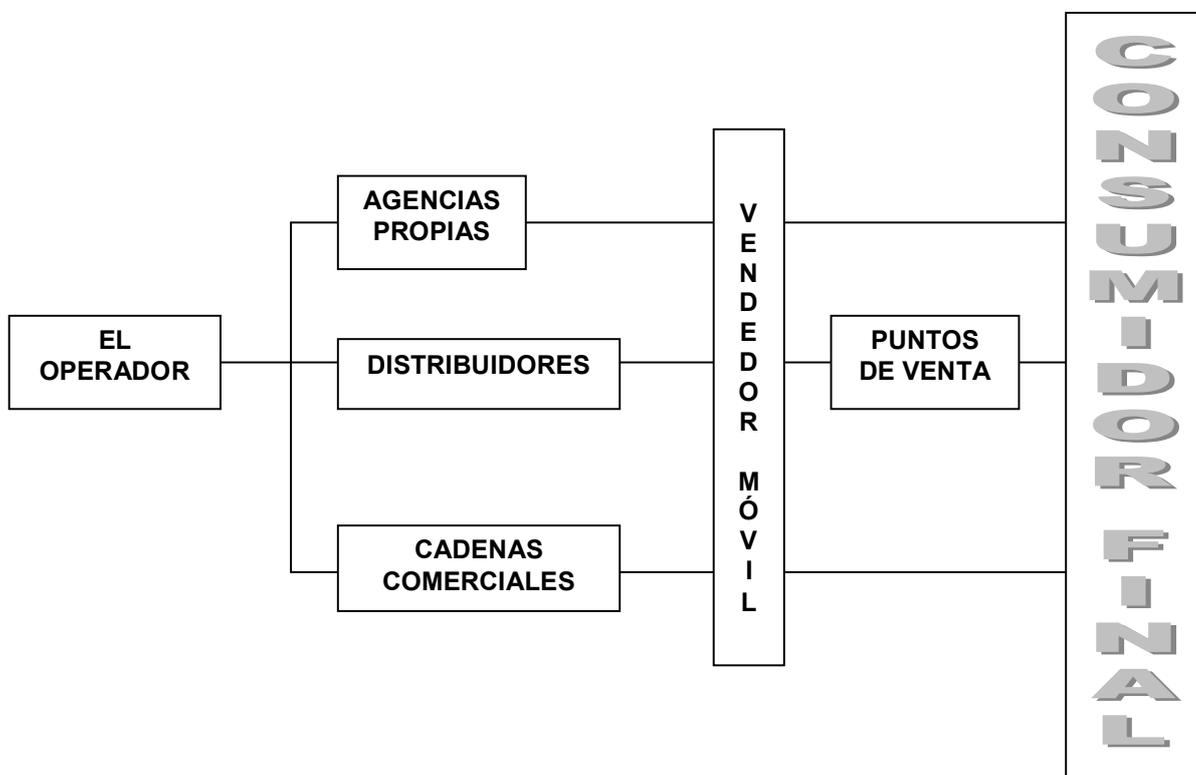
**Productor→Consumidor:** Con este tipo de canal se tendrán dos canales, el primero quedará como en el sistema actual, es decir, la empresa operadora ó distribuidor principal contará con 71 agencias propias distribuidas estratégicamente en todo el país con la finalidad de satisfacer al consumidor final, y adicionalmente se tendrá un segundo canal que funcionará con toda la información comercial propia, inclusive representada como una agencia propia, pero será administrada por terceros, es decir, éstas agencias estarán bajo un enfoque de outsourcing o subcontratación, tratando por parte de la empresa operadora de aumentar la cobertura en el país y reforzar la competencia con el resto de los canales.

**Productor→Detallista→Consumidor:** Este canal quedará igual, es decir, se contará con 142 vendedores ruterios (detallistas) no propios, los cuales venderán directamente al consumidor final y además abastecerán 600 puntos de venta en el país.

**Productor→Mayorista→Detallista→Consumidor:** En este canal habrán modificaciones, dado que se tendrán dos canales de éstos, siendo uno de ellos donde participarán 10 cadenas comerciales (mayoristas) las cuales surtirán a 700 puntos de venta que pertenecen a las mismas cadenas (detallistas) para que estos cumplan con el consumidor final también de forma directa, el otro será donde participen los 16 distribuidores (mayoristas) los cuales surtirán a los puntos de venta (detallistas) entre propios y ajenos que son aproximadamente 19,000 distribuidos en todo el país para satisfacer al consumidor final.

El siguiente esquema de distribución comercial tendrá como finalidad principal proporcionar agilidad en el manejo de los productos, cabe resaltar el producto de tarjeta física de recarga de tiempo de aire para telefonía celular, el esquema queda planteado de la siguiente manera:

**Figura 13. Esquema del sistema de distribución propuesto No. 2**



Los canales de distribución comercial quedan definidos de la siguiente manera:

**Productor→Consumidor:** Se tendrá un canal de éste tipo, definido por La empresa operadora y sus 71 agencias, pero se contará con vendedores móviles que participaran entre las agencias y el consumidor final permitiendo elevar las ventas y llegar de forma más directa al consumidor final, tratando de tener mayor participación en el sistema de distribución comercial.

**Productor→Mayorista→Detallista→Consumidor:** Este canal propone dos rutas, una de ellas será la definida por el operador, los distribuidores, los puntos de venta y el consumidor final y, además se contará con vendedores móviles que interactuarán entre los distribuidores y los puntos de venta, permitiendo surtir a los mencionados puntos de venta y a su vez vender al consumidor; La segunda ruta será la definida por el operador, Las cadenas comerciales, sus puntos de venta y el consumidor final, pero también a su vez se tendrán vendedores móviles que participaran entre las cadenas comerciales y sus puntos de venta, ayudando a que las ventas y el abastecimiento de productos sea mayor y más eficiente.

Este sistema de distribución comercial propuesto estará respaldado por un *software* de punta que permitirá que el mismo sistema trabaje de una forma eficiente, permitiendo que las ventas se eleven considerablemente y el trabajo de distribución sea más organizado y efectivo; el *software* propone una modificación funcional que permitirá todo lo mencionado anteriormente, las modificaciones funcionales son:

Figura 14. Diagrama de compras

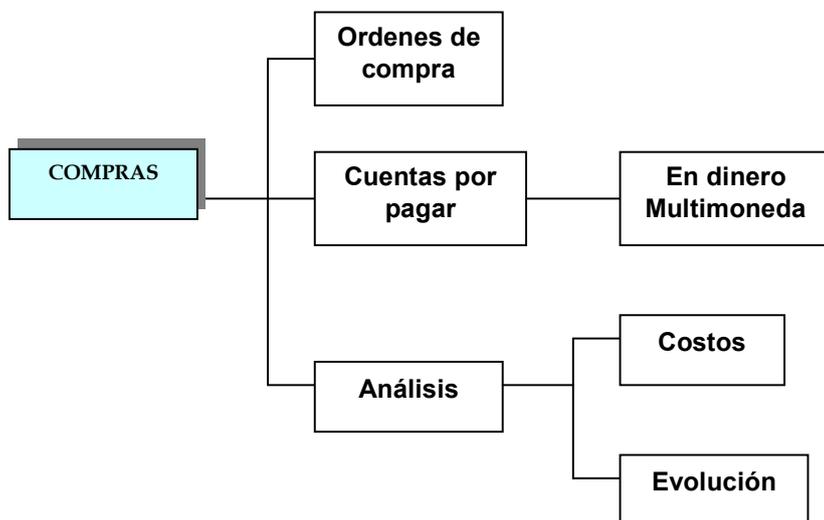


Figura 15. Diagrama de ruteo Office

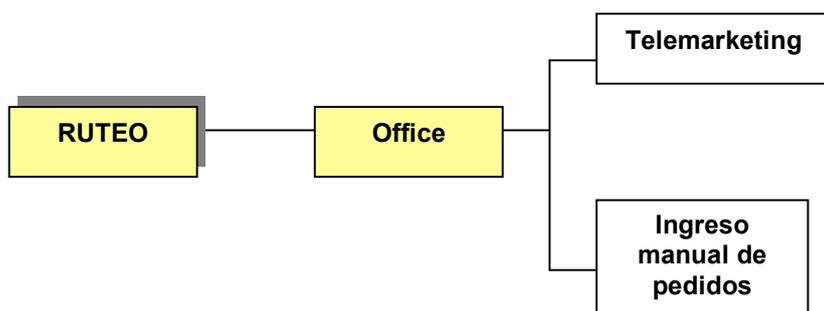


Figura 16. Diagrama de ruteo HandHeld

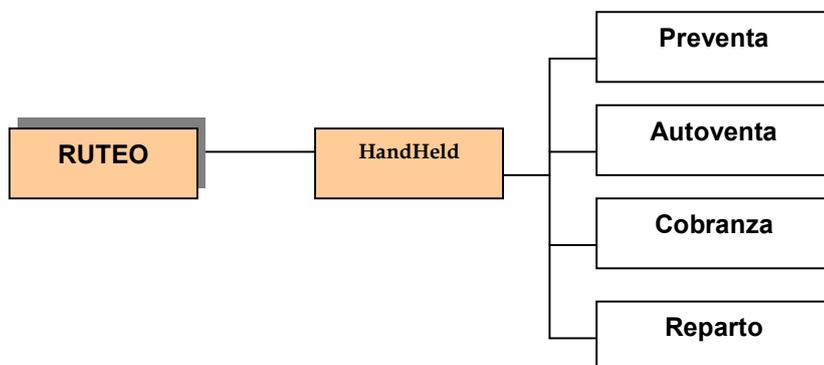


Figura 17. Diagrama para Internet

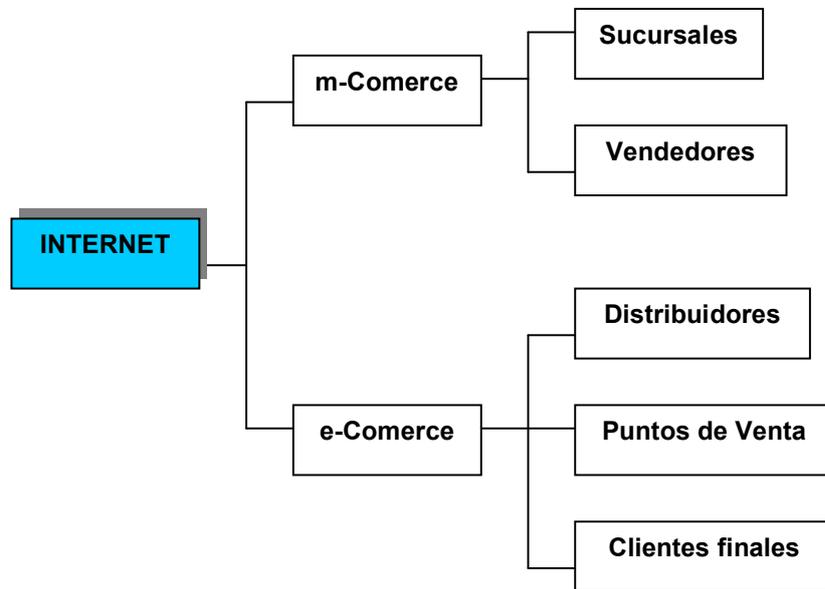


Figura 18. Diagrama administrador de activos

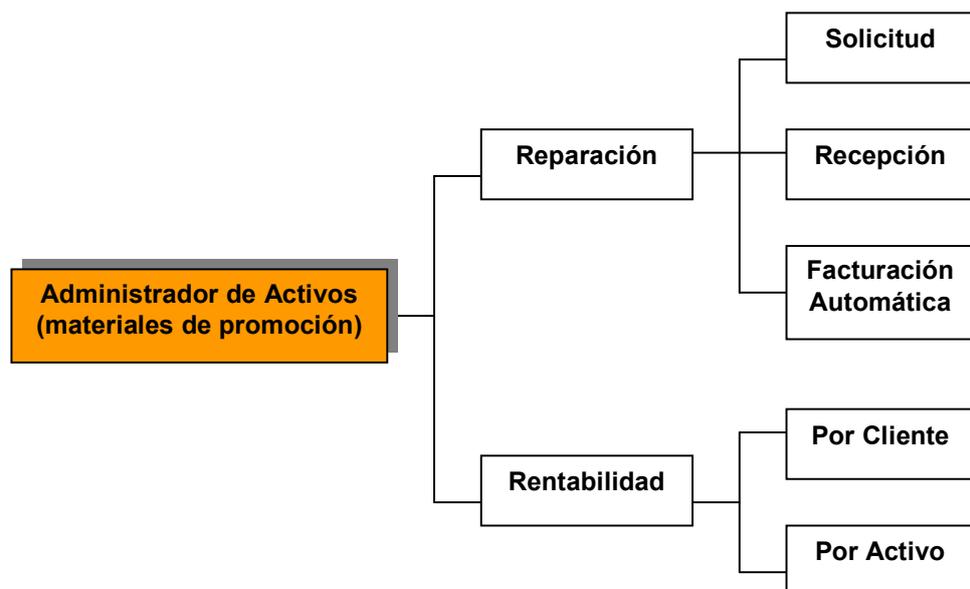


Figura 19. Diagrama para ventas

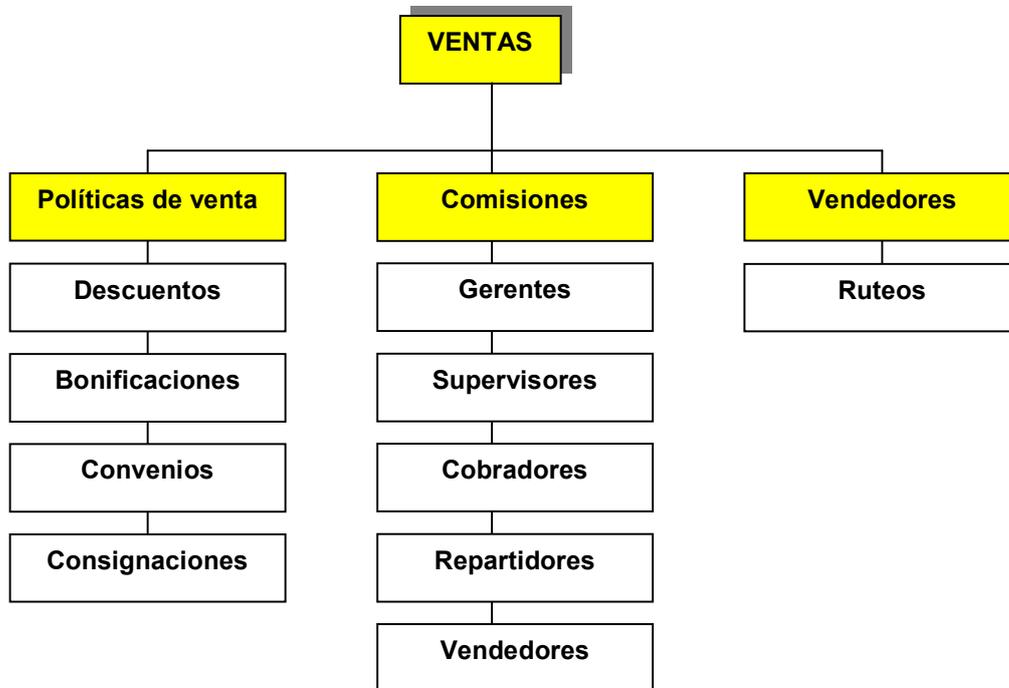


Figura 20. Diagrama para *Management*

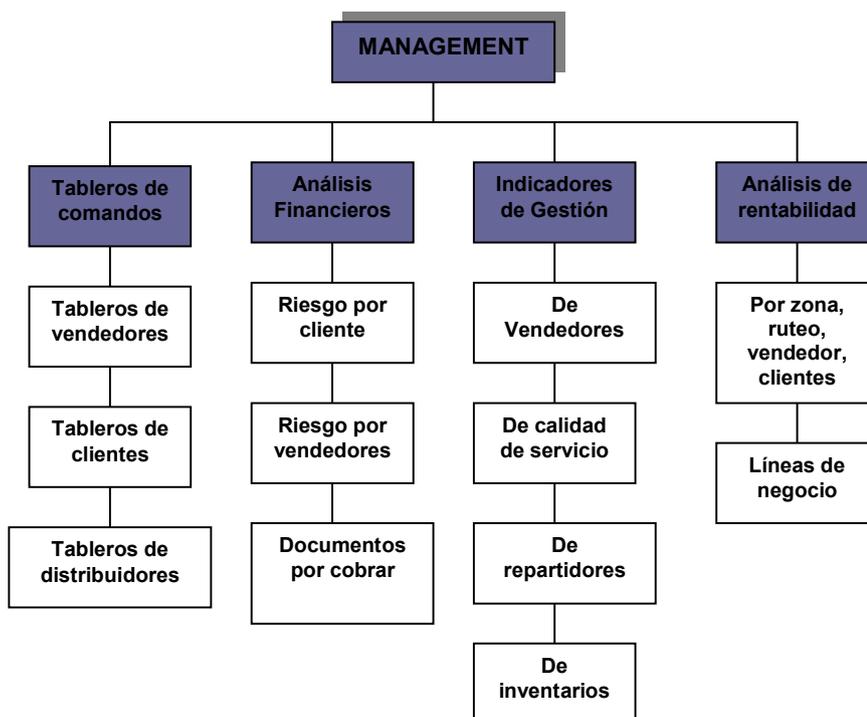


Figura 21. Diagrama para finanzas

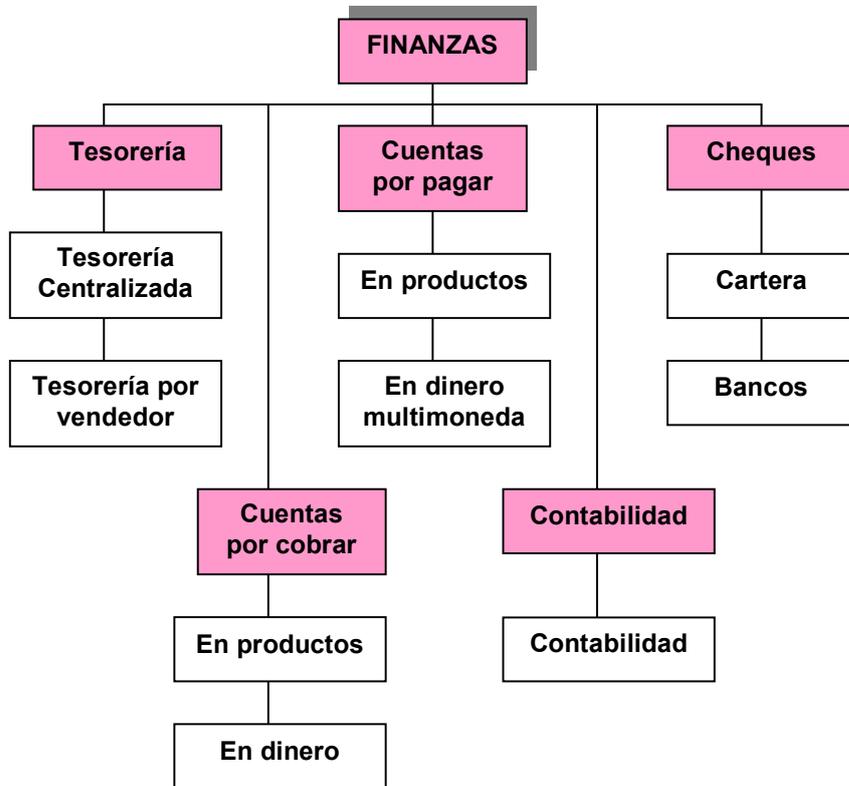


Figura 22. Diagrama de conectividad

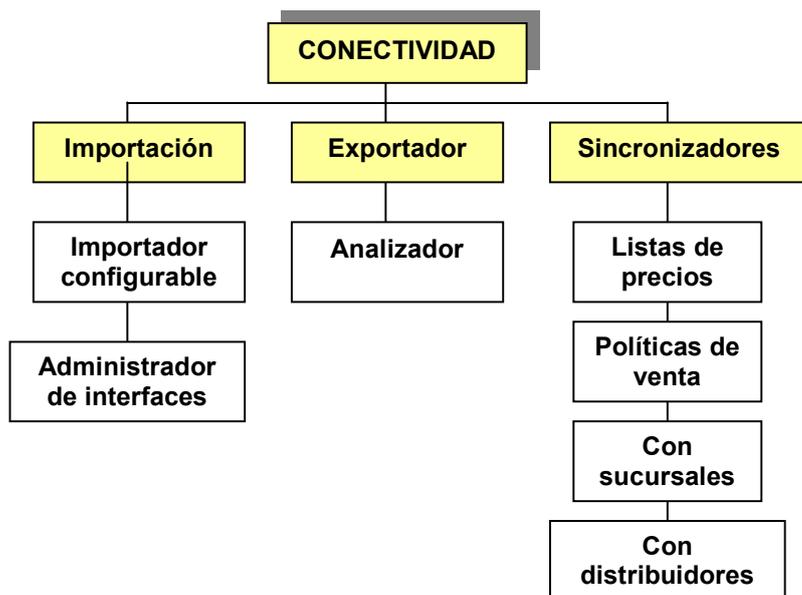


Figura 23. Diagrama de *Marketing*



Figura 24. Diagrama de liquidación

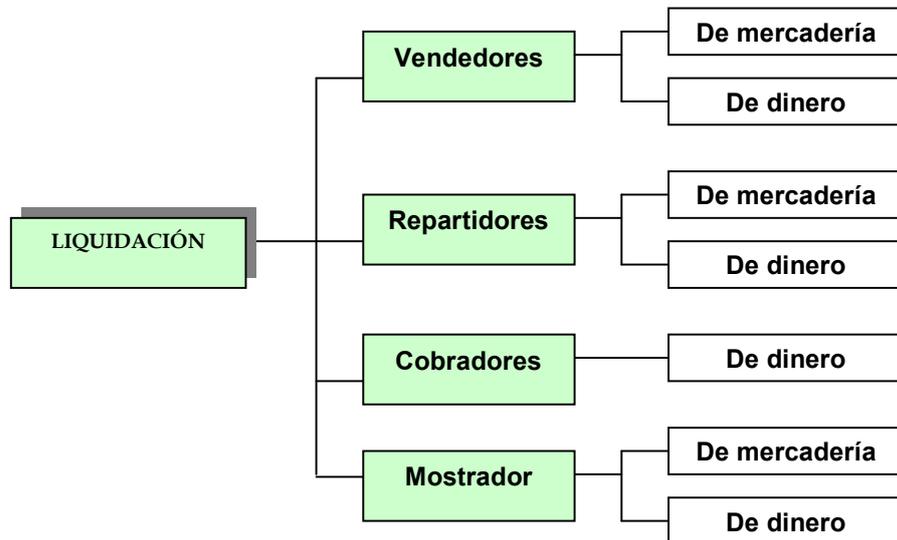
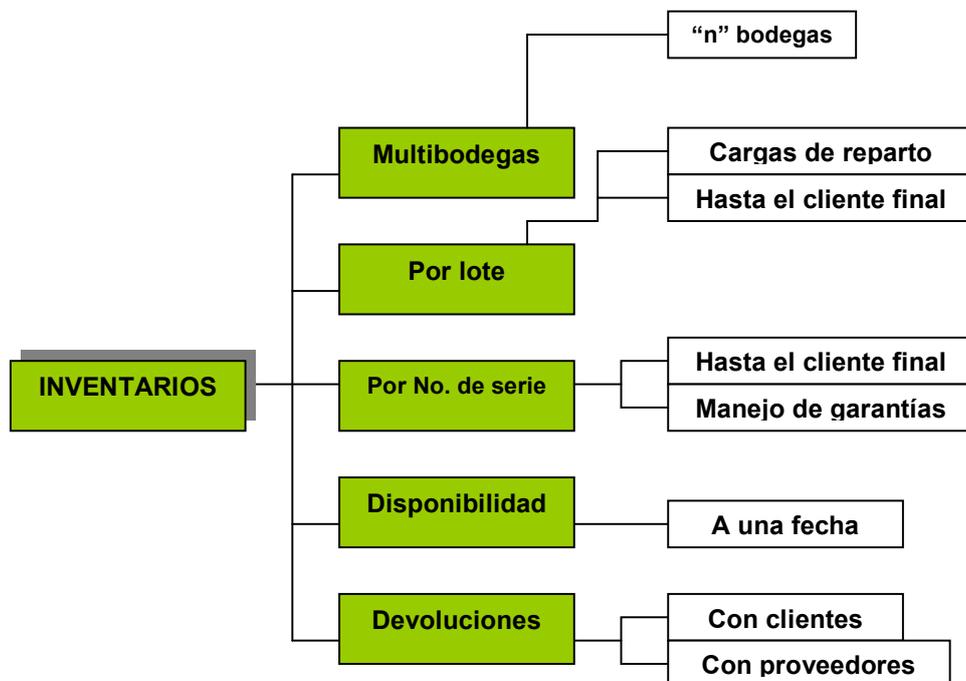
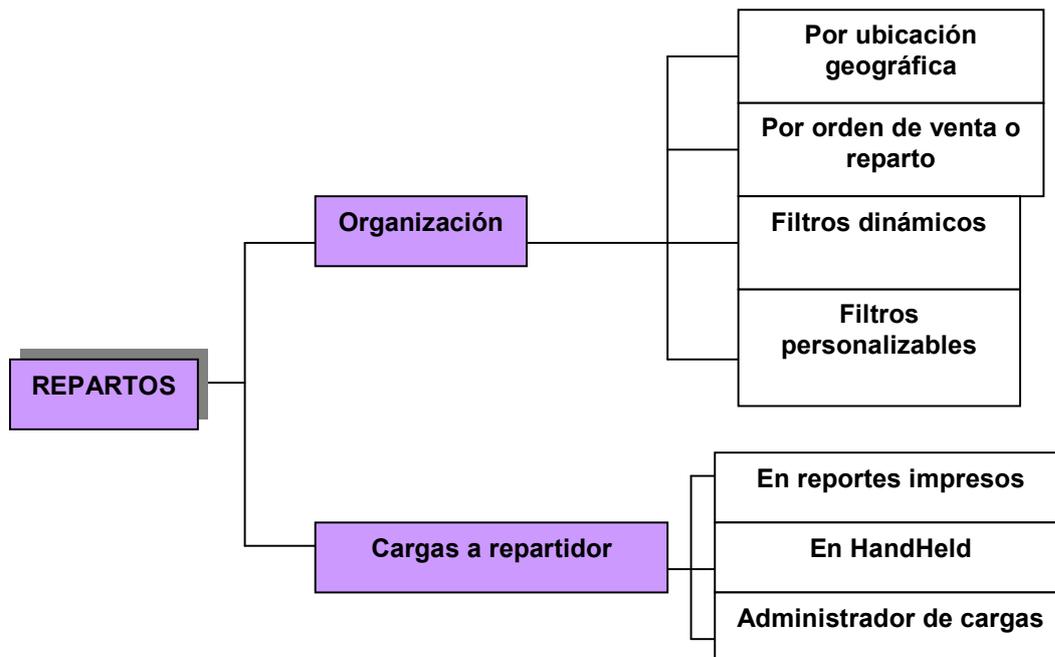


Figura 25. Diagrama para Inventarios



**Figura 26. Diagrama de repartos**

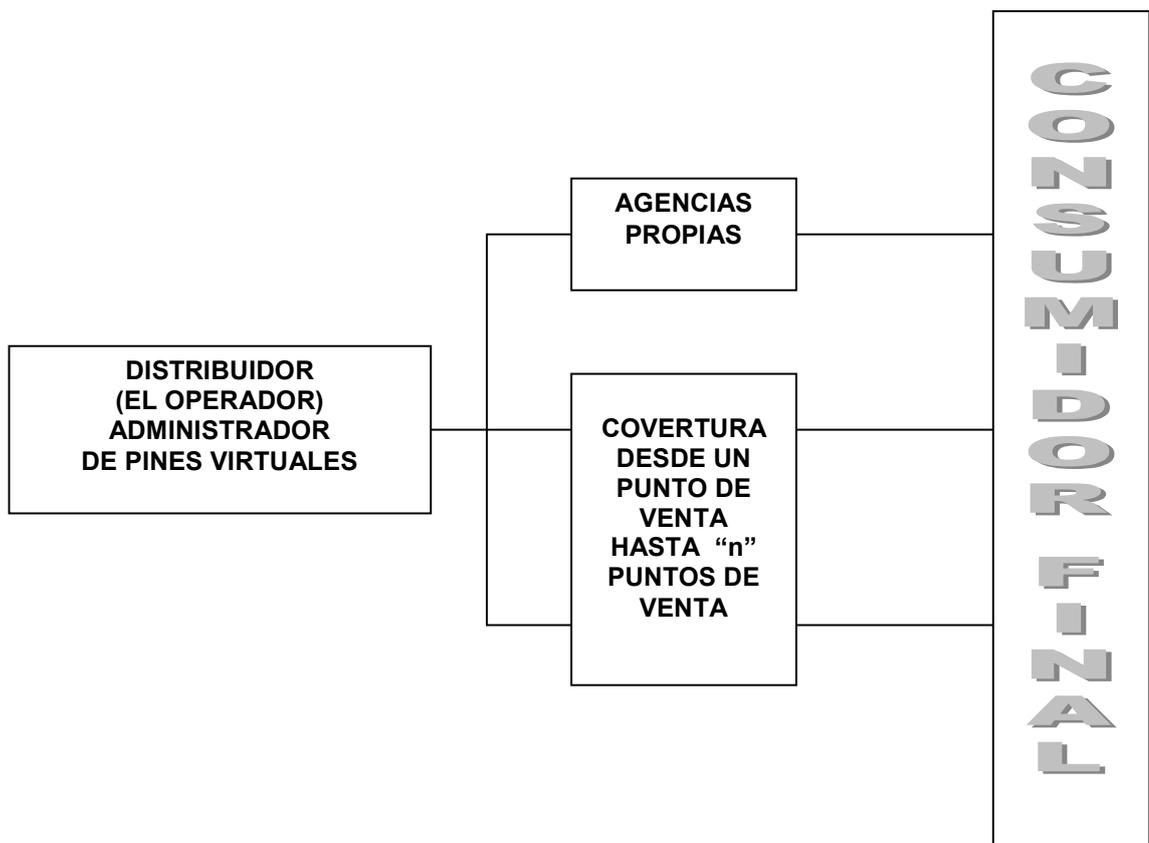


Cada una de éstas subdivisiones funcionales tendrán las características relevantes de poder proporcionar el siguiente apoyo:

- Podrá manejarse a través de un *Mobile Data* (procesador de datos móvil, a través del *HandHeld*)
- Tendrá un apoyo en todo momento *BackOffice* (soporte administrativo en tiempo real)
- Se podrá generar reportes en todo momento
- Se podrá administrar a través de Internet

El tercer esquema de canales de distribución comercial esta particularmente enfocado a la recarga de tiempo de aire para telefonía celular a través de tecnología de punta, es decir, se utilizará un tipo de tecnología (esta tecnología se describe más adelante) que permite cargar tiempo de aire sin necesidad de comprar una tarjeta física, el esquema queda de la siguiente manera:

**Figura 27. Esquema del sistema de distribución propuesto No. 3, exclusivamente para telefonía celular**



Y sencillamente solo quedará un canal de distribución, el cual será:

**Productor→Detallista→Consumidor:** Este canal cumplirá con el consumidor final de manera directa, donde el distribuidor (operador y productor) surtirá de pines virtuales directamente a los puntos de venta (detallistas) a través de Internet, donde el consumidor podrá cargar el tiempo de aire sin necesidad de una tarjeta física.

Lo relevante de los tres esquemas propuestos es la eficiencia con que trabajarán, dado que se tendrá:

- Menor cantidad de intermediarios
- Mejor organización
- Mayor aporte logístico
- Mejor control
- Tecnología actualizada

### **3.3 Nuevas estrategias de Distribución**

Si se hace un enfoque en el esquema propuesto No. 1 se denota claramente que las estrategias de distribución serán las mismas, es decir, la empresa operadora utilizará como estrategias de distribución la distribución directa que se definió anteriormente como una estrategia competitiva ante los intermediarios de otros canales de distribución, asimismo la distribución indirecta, la cual permite a la empresa operadora poder llegar a una mayor cantidad de usuarios.

En el esquema No.2 básicamente serán las mismas estrategias de distribución comercial, pero habrá una mejora muy significativa en éstas estrategias, y será la agilidad de poder llegar al consumidor final, haciendo que dichas estrategias se comporten técnicamente más eficientes a través del software y hardware de respaldo que son tecnología de punta, permitiendo que tanto la empresa operadora y el consumidor final obtengan beneficios significativos en aspectos económicos como de rendimiento, en otras palabras, la tecnología que se utilizará se enfoca a organizar internamente la empresa operadora en áreas funcionales permitiendo que éstas mantengan una precisión organizacional importante.

En el esquema No. 3, que está enfocado a la telefonía celular prepagada a través de un sistema automatizado, será un sistema de distribución directa en condiciones de tecnología avanzada, el cual tiene un objetivo principal:

El objetivo principal del sistema automatizado para telefonía celular prepagada es administrar la distribución de claves PIN de acceso para recarga de tiempo de aire, a través de una plataforma electrónica estable, que reduce los costos de:

- Intermediación
- Manejo de inventario
- Manejo de distribución,

Además de ser una herramienta esencial para la administración comercial del negocio.

Todo esto permitirá utilizar las mismas estrategias de cobertura de mercado que en el sistema actual, es decir, la estrategia de comunicación denominada *Push* (presión) y la otra estrategia que la empresa operadora utiliza es la estrategia *Pull* (aspiración); con el único compromiso de ser más competentes en servicio y calidad.

### **3.4 Mejoras esperadas**

Los tres sistemas de distribución comercial muestran varias mejoras que permitirán disminuir la inversión y proporcionar un mejor servicio al consumidor final, así como adquirir una significativa amplitud de mercado, es decir, dichas mejoras son notorias en aspectos de:

- Rentabilidad
- Mercado
- Puntos de venta
- Control

#### **3.4.1 Rentabilidad**

En el primer capítulo se definió la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, de la primera se dijo que mide la eficacia de la empresa en el uso de todos sus activos o inversiones, por lo tanto éste nuevo esquema de distribución para telefonía celular con la implementación del sistema automatizado convierte una pequeña inversión de activos, como lo es el equipo, sin necesidad de infraestructura en grandes utilidades netas en ventas, dado que no se necesitará de intermediarios, es decir, no necesitará recurso humano, vehículos, etc. y obtendrá un control máximo del producto y en ventas.

La rentabilidad financiera se definió como la que mide la eficacia con la que la empresa remunera los capitales que le son confiados por sus propietarios, es decir, por los accionistas. En otras palabras se dirá que de la inversión financiera que se deba hacer será un tiempo prudente el que se necesitará para rembolsar mencionada inversión con la implementación de éstos sistemas de distribución comercial.

### **3.4.2 Mercado**

Se definirá como mercado al ambiente donde los consumidores compran bienes y/o servicios para su uso personal o para uso familiar; la composición del mercado está en constante cambio dada la demanda de necesidades de los consumidores y del avance tecnológico influyente, es por ello que dentro de las mejoras esperadas en los tres sistemas en aspectos de mercado, se tendrán:

- Ampliación de cobertura
- Posibilidades de prestación de nuevos servicios tales como venta de PINes de larga distancia y promociones
- Satisfacción de la demanda del consumidor final mediante un inventario virtual, fácil de entregar y controlar
- Poder obtener reportes inmediatamente a cualquier solicitud
- Una respuesta inmediata a clientes mayoristas y al menudeo en cuanto a surtido

- Comunicación directa e inmediata con los vendedores ruteros y abastecedores

### **3.4.3 Puntos de venta**

Siendo el punto de venta el contacto principal con los consumidores finales las mejoras esperadas serán muy importantes, siendo éstas:

- Se tendrán herramientas esenciales para la administración comercial del punto de venta
- Podrá ser surtido de manera directa e inmediatamente por el distribuidor
- Eliminación de manejo, robo o pérdida de inventario, Corte de caja diario, automatizado y exacto

### **3.4.4 Control**

Siendo esta una de las partes deficientes en el sistema de distribución actual, con cualquiera de los nuevos esquemas de distribución y la implementación de tecnologías automatizadas se tendrán mejoras notables, tales como:

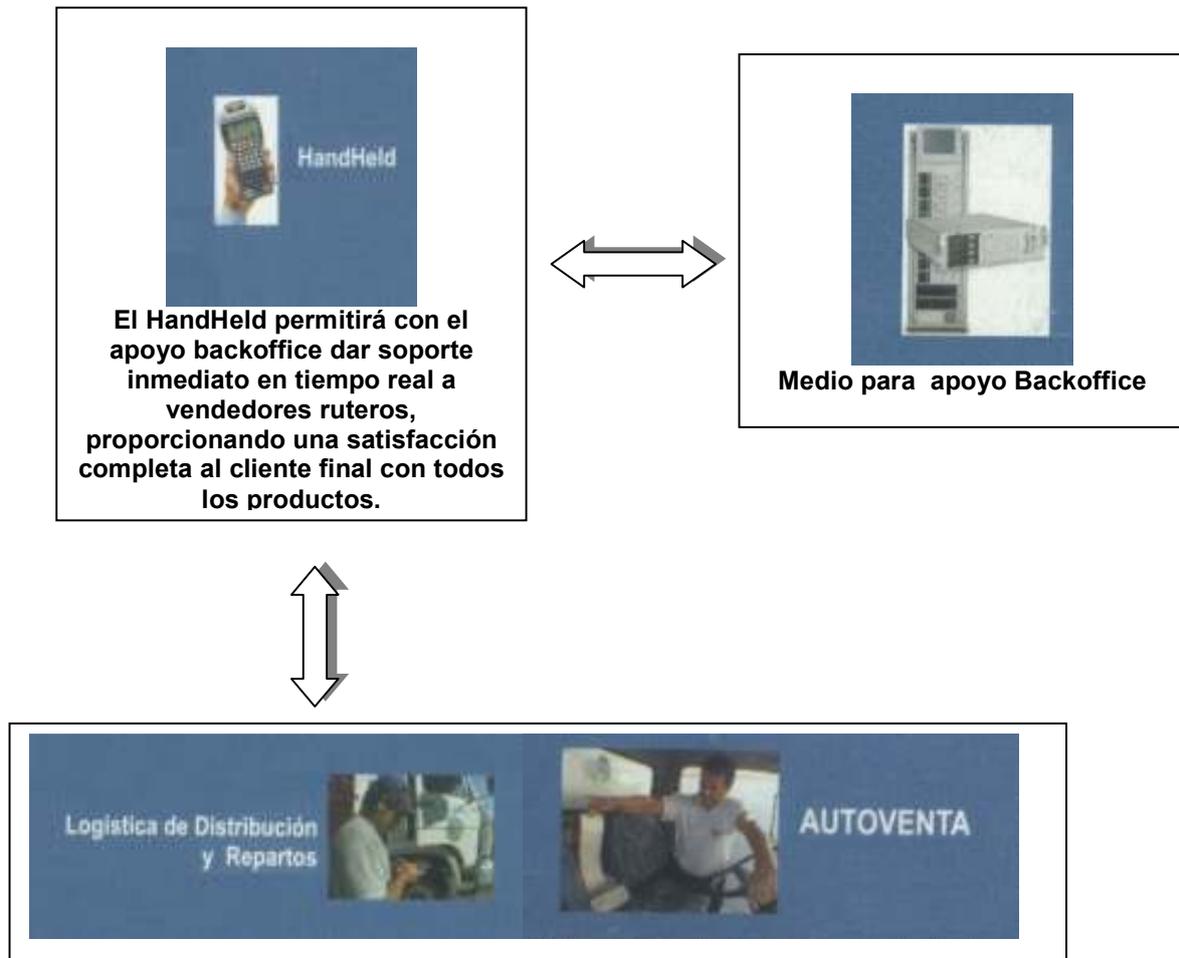
- Control en el límite de crédito
- Fácil control de inventario virtual
- Práctico control estadístico y sistema anti-fraude

- Captación de información de ventas en tiempo real
- Programación de horario de operación para evitar usos no autorizados y fuera de horas
  
- A cada operador autorizado a recabar PINes se le asigna un código propio que permite identificar la persona que autorizó cada transacción

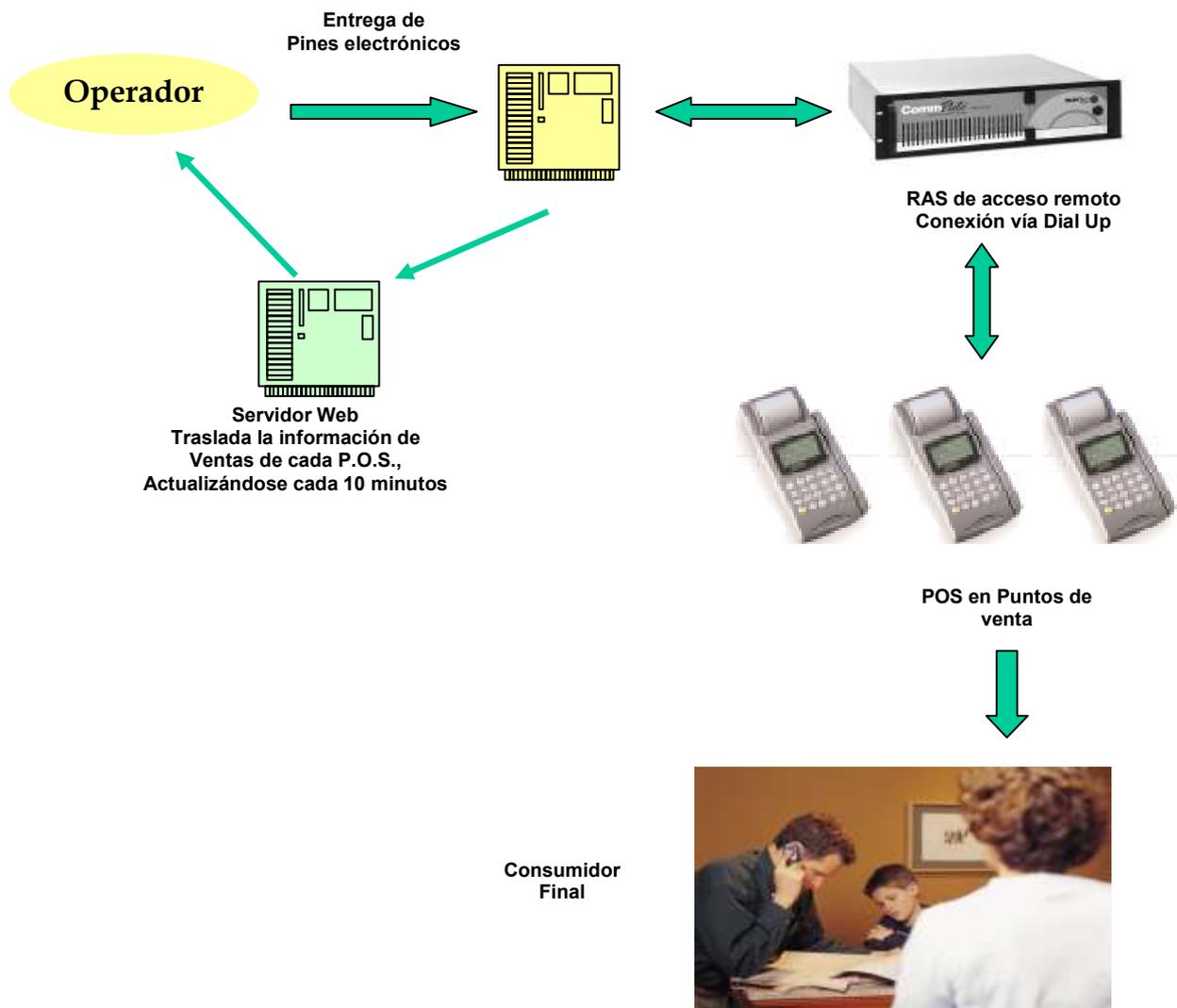
### **3.5 Nuevas formas de comercialización**

La tecnología permite implementar nuevas mejoras y éstas mejoras corregir ciertas deficiencias que el ser humano no es capaz, es decir, anteriormente el objetivo principal del uso de tecnología automatizada para telefonía celular prepagada, es administrar la distribución de claves PIN de acceso para recarga de tiempo de aire a través de una plataforma electrónica estable, lo cual permitirá que la forma de ofrecer este tipo de producto cambie a nuevas formas de comercializarlo para la obtención de nuevos y mejores beneficios tanto económicos como en ampliación de cobertura de mercado, distribución comercial, administración comercial, manejo de inventarios y servicio al consumidor final.

**Figura 28. Sistema general de apoyo para el esquema de distribución propuesto No. 2.**



**Figura 29. Funcionamiento del sistema automatizado para telefonía celular prepagada, sistema de distribución propuesto No. 3**



Como trabajará el esquema No. 2, sencillamente se trabajará a través del *HandHeld*, el cual permitirá con el apoyo backoffice dar soporte inmediato en tiempo real a vendedores rutereros, proporcionando una respuesta de mercado inmediata a la problemática de gestión integral de la distribución.

Cómo deberá iniciar el proceso de implementación del sistema automatizado para telefonía celular prepagada en el esquema No.3 enfocado a las nuevas formas de comercialización:

- a. Da inicio con la instalación de una base de datos centralizada, con redundancia en caso de fallas, y con la suficiente cantidad de líneas de acceso para dar respuesta inmediata a los POS.
- b. Esta base de datos realizará las actividades de seguridad, validación, manejo, monitoreo, inventario, auditoria, activación, asignación de PIN, reportes estadísticos, autorización y controles de limite de crédito por punto de venta.
- c. Utiliza una plataforma de prepago con sistema centralizado de activación utilizando herramientas de *software* y *hardware* estable.
- d. La garantía del servicio será a través de una protección de *hardware* por UPS, fuentes de discos redundantes con servicio 7/24, RAS de acceso para 20 segundos de tiempo de respuesta con transacciones simultáneas.
- e. Una base de datos en tiempo real para controles estadísticos, limite de crédito y sistema anti-fraude.

- f. Terminales de alta velocidad de proceso e impresión con papel térmico de larga duración.

Como será el funcionamiento económico como procesador de transacciones:

**ALTERNATIVA 1:**

El distribuidor compra PINes a descuento al operador (distribuidor principal) contra factura, tal como se venden las tarjetas prepagadas actualmente.

El operador envía los PINes por cuenta del comprador vía e-mail.

El comprador vende los PINes a comerciantes (a descuento) o usuarios contra factura, al igual que la venta de tarjetas. La impresión del PIN en el papel térmico utilizado por el terminal no puede ser utilizada como factura pues es perecedero.

El operador facturará sus servicios de “peaje” por distribución de PINes al distribuidor.

## **ALTERNATIVA 2:**

El operador firma contrato de distribución con distribuidores y compra PINes.

El operador ofrece servicio de distribución al distribuidor.

El operador vende PINes a través de comerciantes con los cuales tiene un acuerdo de comercialización de PINes, ya sea financiando al comerciante o vendiéndole los PINes al comerciante a descuento, armando así su propia red de nuevos puntos de venta.

## **4. CONTROL A LAS NUEVAS POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL PROPUESTO**

### **4.1 Establecimiento de estándares**

Control es el proceso de vigilar las actividades para asegurar que éstas se cumplan como se planificó y aplicar correcciones a cualquier desviación significativa; para que un sistema de control funcione como tal se deben establecer estándares, que no son más que parámetros que ayudaran a ir comparando el desempeño de cierta actividad.

En el caso particular de la empresa operadora se deben establecer estándares en tres puntos importantes de la misma, éstos son:

- En ventas
- De los puntos de venta
- En el tráfico

#### **4.1.1 En ventas**

El establecimiento de estándares en ventas según datos proporcionados por la gerencia comercial de la empresa operadora gira en torno a dos estándares máximos importantes, éstos son:

- Cartera de créditos = **5% De las ventas totales mensuales**
- Cartera de contado = **95% De las ventas totales mensuales**

La cartera de créditos contiene un estándar de crédito máximo, este es:

- Crédito máximo por cliente = **Q. 500,000.00**

Automáticamente al llegar a éste estándar se detiene toda orden de despacho y tendrá 30 días calendario para cancelar el crédito.

El estándar en ventas a puntos de venta (P. V.) de vendedores directos es:

- Visitas = **60 P. V. /día—300 P. V. /semana—1200 P. V. /mes**
- Ventas = **Q.75,000.00/día—Q.375,000.00/semana—Q.1,500,000.00/mes**
- Venta Mínima = **1 paquete de 25 tarjetas de denominación Q.50.00/día**
- Equivalencia de venta mínima = **Q.1,250.00/día**

El estándar en ventas para distribuidores (16 distribuidores) es:

- Vendedores- Visitas = **60 P. V. / día—300 P. V. /semana—1200 P. V. /mes**
- Ventas por distribuidor = **Q.4,375.00/mes**
- Venta total de todos los distribuidores = **Q.70,000.00/mes**

El estándar en ventas para cadenas comerciales (10 cadenas) es:

- Estándar promedio de tarjeta vendida = **Q.65.00**
- Ventas por cadena = **Q. 30,030.00/mes**

El estándar en ventas para tiendas propias (71 agencias) es:

- Ventas por tienda = **Q.4,375.00/mes**
- Venta total de todas las tiendas = **Q.310,625.00/mes**

El estándar de descuentos para distribuidores es:

**Tabla XXVI. Descuentos para distribuidores en tarjetas prepagadas**

<b>Volumen de compra mensual</b>	<b>Descuento a tarjetas prepagadas</b>
<b>De Q.200, 000.00 A Q.499, 999.99</b>	<b>10 %</b>
<b>De Q.500, 000.00 A Q.999, 999.99</b>	<b>12 %</b>
<b>De 1, 000,000.00 En adelante</b>	<b>14 %</b>

El estándar de descuento para puntos de venta finales es:

- Cualquier cantidad de compra = **5%**

#### 4.1.2 De los puntos de venta

Los estándares de los puntos de venta (P. V.) se establecen de acuerdo al tipo de punto de venta y, el tipo de punto de venta se designa de acuerdo al ruteo de visita, de acuerdo al estándar en ventas diario, semanal y mensual, tomando como estándar promedio de tarjeta vendida Q.65.00; es decir:

**Tabla XXVII. Tipos de puntos de venta.**

Tipo	Visita	Venta/día	Venta/semana	Venta/mes
"A"	diaria	Q.1,250.00	Q.6,250.00	Q.25,000.00
"B"	2 días/semana	Q.500.00	Q.2,500.00	Q.10,000.00
"C"	1 día/semana	----	----	Q.5,000.00
"D"	1 día/mes	----	----	Q.1,250.00

En lo que concierne al estándar de faltas en atención al cliente para cualquier punto de venta se tiene:

- Por Punto de venta = **2 Reclamos al mes como máximo**

Si el punto de venta pertenece a un distribuidor o cadena comercial y sobrepasa el estándar establecido por primera vez, automáticamente se procede a llamarle la atención por escrito y si reincide se procede a quitarlo y reasignarlo a otro distribuidor.

### 4.1.3 En el tráfico

Es muy difícil determinar el estándar en el tráfico, ya que depende del consumo que el usuario genere y éste consumo es muy variado dado que el usuario es móvil, es decir, no se puede establecer un estándar fijo por región porque no depende del estándar de venta si no del consumo de tiempo de aire y éste a su vez es detectado por antenas dependiendo de la ubicación del usuario; pero se tienen estándares que permiten tener una base confiable para poder establecer el movimiento en el tráfico, estos son:

- Flotante = ***Venta de tarjetas – Consumo real = 2 % de ventas totales/mes***

Es decir, el flotante es el tiempo de aire no utilizado por el usuario y es equivalente al 2 % de las ventas totales en el mes.

Los estándares de caducidad de tiempo de aire para tarjetas prepagadas de telefonía celular son:

- Tarjeta de Q.50.00 = ***15 días calendario***
- Resto de denominaciones = ***30 días calendario***

Para calcular el tráfico de tiempo de aire en minutos se tiene la sumatoria de cuatro factores que son:

- Local = ***(cantidad de minutos consumidos) \* (valor por minuto)***
- Nacional = ***(cantidad de minutos consumidos) \* (valor por minuto)***
- Internacional = ***(cantidad de minutos consumidos) \* (valor por minuto)***
- Flotante = ***2 % de las ventas totales mensuales***

## 4.2 Establecimiento de puntos de control

El establecimiento de puntos de control permitirá una constante vigilancia al nuevo sistema de de distribución comercial, proporcionando información relevante del desempeño del mismo, todo enmarcado dentro de los estándares administrativos y operacionales, asimismo conforme a las metas y objetivos organizacionales. Los puntos de control propuesto son:

- **Personal con entrenamiento constante**, mientras más y mejores programas de capacitación se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de las diversas responsabilidades. El mayor grado de control logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.
- **Supervisión**, esta función debe permitir trabajar al supervisor como un intermediario de confianza y comunicativo entre la empresa operadora y el distribuidor, tratando de recabar toda la información necesaria que permita evaluar el desempeño en atribuciones contractuales, abastecimiento de productos, ventas, servicio y atención al cliente.
- **Puntos de venta**, Todo punto de venta deberá entregar periódicamente información precisa a través de reportes e informes de venta, surtido, publicidad y promoción, daños en productos y atención al cliente, que permitan evaluar el desempeño de estos aspectos, así como el desempeño del punto de venta.

- **Mercado**, se deberá recopilar toda la información proporcionada por los puntos de venta para evaluar los datos relacionados con las ventas, precios, costos y utilidades, los cuales servirán para orientar las decisiones y evaluar los resultados, asimismo se deberá evaluar al consumidor final por medio de personal capacitado a través de encuestas que permitan un enfoque mayor de la evaluación del mercado.
- **Ventas**, se deberá realizar un análisis exhaustivo de los datos de venta, inventarios y vendedores que permitan evaluar el desempeño de las nuevas políticas de comercialización, así como el desempeño de tan importante parte de la empresa operadora.
- **Promoción y publicidad**, debe existir autorización de personas facultadas por la empresa operadora para realizar este tipo de gastos. Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente cada promoción o campaña publicitaria o promocional, asimismo es necesario distinguir qué se entiende por promoción y publicidad para algún producto o aspecto específico y qué se debe entender por imagen de la empresa operadora.

### **4.3 Medición del desempeño y comparación con estándares**

La medición del desempeño deberá ser una tarea conjunta entre la empresa operadora, distribuidores y cadenas comerciales, por lo tanto se propone lo siguiente:

- Cada distribuidor deberá realizar su propia medición del desempeño del personal en el formato y requerimientos de la empresa operadora reportando, al tiempo previsto los resultados del mismo.
- Cada cadena comercial deberá realizar su propia medición del desempeño del personal en el formato y requerimientos de la empresa operadora, reportando al tiempo previsto los resultados del mismo.
- La empresa operadora deberá realizar periódicamente la medición del desempeño del personal y evaluar los resultados juntamente con los resultados de los distribuidores y cadenas comerciales y poder llegar así a una conclusión global.

La comparación con estándares deberá ser realizada periódicamente de acuerdo a una planificación de evaluación preventiva de metas a corto y mediano plazo propuesta por la gerencia de distribución comercial en el marco de las metas y objetivos organizacionales.

#### **4.4 Corrección de desviaciones en los canales de distribución**

Dado que es un nuevo sistema de distribución comercial con nuevas políticas de comercialización se deberá prever un plan de contingencia que permita evaluar el progreso de los canales de distribución y para ello se proponen cuatro puntos muy importantes:

##### **4.4.1 Supervisión**

La función de supervisión permitirá observar el sistema de distribución comercial analizando su desarrollo y progreso, reportando cualquier situación que ponga en riesgo el desenvolvimiento comercial de la empresa operadora y, como se mencionó anteriormente, la función de supervisión será un ente de confianza entre la empresa operadora, distribuidores y cadenas comerciales manejando una competencia gerencial de comunicación al más alto nivel posible.

##### **4.4.2 Capacitación**

La función principal de la capacitación será reducir la ineficiencia del personal provocando un efecto positivo en aspectos de conocimiento del producto tanto técnico como de funcionamiento, trato al cliente, conocimiento a las nuevas políticas de comercialización y distribución, todo ello enmarcado en el conocimiento de las metas y objetivos organizacionales.

#### **4.4.3 Material POP**

El material POP no es más que material publicitario acerca de los productos de la empresa operadora con la imagen de la misma, esto permite que tanto distribuidores como cadenas comerciales no comercialicen otros productos no autorizados por la empresa operadora, pero, la función más importante de este material es posicionarse en la mente de los consumidores e informarles además de promociones e innovaciones de productos, por lo cual será una tarea muy importante de la supervisión controlar que todos los puntos de venta cuenten con este tipo de material y en lugares visibles.

#### **4.4.4 Cambio de distribuidores**

El cambio de un distribuidor o la suspensión de un contrato quedaron establecidos en el capítulo No. 2 a través de las cláusulas que allí se expusieron; la supervisión jugará un papel importante en la corrección de esta desviación ya que ellos serán los encargados de reportar cualquier anomalía en que estos incurran.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al sistema de distribución comercial actual se identifican claramente cuatro canales de distribución, (estos se definen en la sección apéndice).
2. La situación comercial de los participantes en las distintas cadenas de distribución es bastante desorganizada a excepción del canal # 1, donde solamente interviene la empresa operadora, el canal # 2 es una distribución indirecta y donde participan 142 vendedores ruteros no propios, de los cuales no se tiene un control eficiente para la empresa operadora, el canal # 3 utiliza una distribución indirecta, solamente participan 10 cadenas comerciales donde existe poca participación comercial con respecto al resto de distribuidores y, en lo concerniente al canal # 4 se tienen 16 distribuidores, lo cual hace que sea el canal de mayor movimiento comercial pero del que menor control tiene la empresa operadora dada la poca iniciativa de estos distribuidores de proporcionar estadísticas importantes para la misma. Por la importancia de los participantes se proponen mejoras a este sistema y se plantean dos sistemas que ofrecen importantes cambios tanto para la empresa operadora como para los distribuidores.

3. La rentabilidad comercial en los puntos de venta es alta dadas las condiciones que ofrecen los distintos productos y en particular las tarjetas prepagadas para telefonía celular, es decir que hasta el momento se cuenta con 20,371 puntos de venta autorizados, repartidos en todo en país de los cuales solamente el 0.35 % pertenecen a la empresa operadora y el resto a distribuidores participantes, es decir, 99.65 %.
4. Las políticas de distribución comercial están establecidas en un contrato general de distribución propuesto por la empresa operadora, en el cual se establecen detalladamente todas las responsabilidades, derechos y obligaciones que se deben respetar, dichas cláusulas se exponen en el inciso 2.2.1 del capítulo 2 de este trabajo de graduación.
5. La empresa operadora en particular utiliza la estrategia de distribución directa que es una estrategia competitiva ante intermediarios de otros canales competidores y, los distribuidores utilizan la estrategia de distribución indirecta. Con estas dos estrategias de distribución la empresa operadora se ve beneficiada ya que logra cubrir el mercado nacional, al mismo tiempo estas estrategias de distribución se ven fuertemente apoyadas por dos importantes estrategias de cobertura de mercado, siendo estas la *Push* y la *Pull*, la primera permite comunicar el canal de distribución de manera descendente y la segunda de manera ascendente, es decir, que existe una buena comunicación entre distribuidor y consumidor final.

6. El esquema de regionalización con que cuenta actualmente la empresa operadora es, simplemente eficaz pero no eficiente ya que existen distribuidores con regiones muy distantes de cobertura entre sí, dando como resultado gastos altos de distribución, en el esquema propuesto se hace alta importancia en reasignar las áreas de cobertura de manera que sean cercanas entre sí y beneficiar así al distribuidor en reducción de gastos y aumento de utilidades.
  
7. Actualmente, la empresa operadora cuenta con un sistema de control ineficiente dado que no tiene registro de las ventas en puntos de venta, por región, por población y por distribuidor, que son estadísticas importantes para fines comerciales, promoviendo así la corrupción en el mercado, es decir, alteración en precios y en facturación. Se propone un sistema de control completo donde se establecen estándares en ventas, de los puntos de venta y en el tráfico, estableciendo puntos importantes de control que permitan una evaluación del desempeño real y corregir desviaciones en el sistema de distribución comercial.



## RECOMENDACIONES

1. Para que un sistema de distribución comercial se desempeñe eficientemente debe existir un número prudente de participantes en la cadena de distribución, esto significa realizar una evaluación profunda que permita separar la calidad de los participantes y diagnosticar quienes pueden continuar participando en el mencionado sistema de distribución, para que a su vez exista en el mercado competencia leal.
2. Se debe mantener una supervisión más completa en los distintos puntos de venta, la cual permita evaluar tanto al personal como al punto de venta en aspectos de surtido, publicidad, convenio y servicio, con la finalidad de mantener una imagen de empresa de mayor categoría.
3. Es importante que todos los distribuidores presten importancia a su respectivo personal ya que son ellos los que ofrecen una parte importante de la imagen, tanto del producto como de la empresa, esto significa crear capacitaciones constantes que permitan desarrollar una conciencia más adecuada de la importancia de su función.

4. La empresa operadora debe exigir a sus distribuidores mejoras considerables en cuanto a reportes por venta que permitan una mejor evaluación del mercado, considerando los distintos cambios que en la actualidad se están viviendo, es decir, incremento en la competencia de los productos ya que la telefonía celular es una tecnología de punta en aspectos de comunicación, así mismo, los distintos tratados de libre comercio y globalización.
5. Las opciones que se desarrollan como sistemas de distribución comercial poseen considerables mejoras que permitirán reducir considerablemente ciertos gastos de inversión en materia prima, de personal y de distribución particularmente, no obstante, la empresa operadora deberá realizar su propio análisis que permita establecer lo expuesto en este trabajo de graduación.
6. La empresa operadora deberá realizar cambios importantes en aspectos de control y, se sugiere, considerar lo desarrollado en este tema para su implementación y obtención de mejores resultados, asimismo se pretende que dicha empresa analice y concluya sobre este trabajo de graduación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Díez De Castro, Enrique C. **Distribución comercial.** 2ª. ed.  
España: Editorial McGraw Hill, 1997. 296 pp.
2. Stanton, William J. et. al. **Fundamentos de Marketing.** 11ª. ed.  
México: Editorial McGraw Hill, 2000. 707 pp.
3. Santillana González, Juan Ramón. **Establecimiento de sistemas de control interno, función de contraloría.** 1ª. ed. México: Editorial Thomson, 2001. 297 pp.
4. Hellriegel, Don et. al. **Administración, un enfoque basado en competencias.** 9ª. ed. México: Editorial Thomson, 2002. 561 pp.
5. **Los canales y las redes de distribución**  
<http://www.aulafacil.com>, mayo 2004.



## **ANEXO**

### **REGLAMENTO DE DISTRIBUCIÓN EMPRESA OPERADORA**

- l.** Debe de existir un contrato de distribución celebrado entre el operador y el distribuidor, el cual tiene por objeto que EL DISTRIBUIDOR, por cuenta propia, independientemente y en forma no exclusiva, conjuntamente con otros distribuidores, venda, distribuya, promueva contratos mercantiles, expendá y/o coloque bienes a personas individuales o jurídicas en nombre de EL OPERADOR (la empresa operadora, es decir el distribuidor principal).
  
- m.** El contrato de distribución será ejecutado dentro de la República de Guatemala, únicamente en los puntos de venta que se establezcan en dicho contrato y solamente sobre la mercadería que se detalle en el mismo contrato de distribución en donde igualmente se indica su precio de venta al público, así como otros aspectos económico-comerciales de dicha mercadería, asimismo deberá respetarse el ordenamiento territorial de distribución.

- n. Deberá entenderse por las partes que EL DISTRIBUIDOR solamente podrá comercializar la mercadería en los puntos de venta registrados, directamente a usuarios y consumidores finales, quedando prohibida la sub-distribución y la participación de cualesquiera otros intermediarios.
- o. Cada una de las partes será responsable de sus respectivos gastos, costos, impuestos o cualesquiera desembolsos que ocasione la formalización y ejecución del contrato de distribución salvo los específicamente asignados conforme al mismo. En caso de acudir a procedimiento judicial, la parte vencida será responsable de los gastos, honorarios profesionales, costas judiciales y demás desembolsos en que haya incurrido la otra como consecuencia de dicho proceder.
- p. Los servicios de distribución que preste el DISTRIBUIDOR son de naturaleza comercial e independiente, con recursos y equipos propios, consecuentemente EL OPERADOR carecerá de vínculo o relación laboral alguna con el personal que proporcione EL DISTRIBUIDOR.
- q. Para los efectos de promoción, publicidad y mercadeo de la mercadería, EL OPERADOR, junto con el DISTRIBUIDOR compartirán los costos y gastos derivados de los mismos, debiendo EL DISTRIBUIDOR invertir en material publicitario y promocional un porcentaje del total de las ventas derivadas de la presente relación contractual.

r. Dentro de las obligaciones de las partes se tienen las siguientes:

**DEL DISTRIBUIDOR:**

(xvii) Proporcionar a los usuarios y/o consumidores finales, toda la información a su disposición que le requieran sobre la mercadería: precios, condiciones y forma de pago, área de cobertura y cualesquiera otras características.

(xviii) EL DISTRIBUIDOR será, en todo caso, el único responsable a partir de la entrega de la mercadería, hasta su efectiva venta al usuario y/o consumidor final y en un cien por ciento (100%) de su valor facturado por pérdida y/o daño, total o parcial, resultantes de actos y/u omisiones culpables o dolosas, imputables al DISTRIBUIDOR o a sus empleados, tales como pero no limitados a: Delitos patrimoniales de propios o de terceros, negligencia administrativa, mal almacenamiento, avería o merma en su transporte, descuido y situaciones análogas, así como las resultantes por caso fortuito o fuerza mayor.

(xix) Mantener el precio de venta al público de la mercadería, establecido en el respectivo contrato de distribución.

(xx) Los distribuidores estarán divididos en categorías, de conformidad con la negociación hecha entre las partes en el contrato de Distribución respectivo, atendiendo a su capacidad económica, infraestructura, personal y mercado objetivo.

- (xxi) Enviar a su personal autorizado, cuando así lo requiera EL OPERADOR, a cursos de capacitación que éste organice.
- (xxii) Hacer puntualmente los pagos de la mercadería a EL OPERADOR en la forma que se convenga en el documento respectivo.
- (xxiii) Únicamente abrir puntos de venta dentro de los Departamentos asignados de conformidad con el ordenamiento territorial, asimismo informar del cierre de cualquiera de los mismos.
- (xxiv) Todo punto de venta deberá de ser acondicionado para proyectar la Imagen corporativa establecida para los puntos de venta autorizados por EL OPERADOR, de conformidad con lo establecido en la negociación y contrato.
- (xxv) Para que el DISTRIBUIDOR abra nuevos puntos de venta como distribuidor autorizado de los productos de EL OPERADOR se deberá llenar la solicitud respectiva, enviando la información y documentación solicitada, dirigida a EL OPERADOR, según sea la categoría del punto de venta.
- (xxvi) Permitir al ejecutivo de cuenta DEL OPERADOR previamente identificado ante EL DISTRIBUIDOR, el acceso a los puntos de venta e inventarios con el objeto de verificar que se cumpla con las condiciones establecidas.

- (xxvii) Cumplir con el porcentaje mínimo de ventas y de apertura de puntos de venta establecido para cada período por EL OPERADOR y notificado previamente al DISTRIBUIDOR, sin dejar de promover la venta de la mercadería y así obtener la mayor colocación posible.
- (xxviii) Contar con personal de ventas, infraestructura adecuada y rutas específicas de venta, suficientes a criterio de EL OPERADOR para cumplir con la distribución.
- (xxix) Responsabilizarse por que su personal de ventas respete y aplique correctamente las políticas comerciales vigentes.
- (xxx) Respetar los puntos de venta que estén siendo atendidos por otro distribuidor. Ante cualquier infracción a esta obligación el distribuidor infractor incurrirá en una multa de conformidad con la normativa aplicable.
- (xxxi) El DISTRIBUIDOR de tarjetas prepagadas es responsable por que en los puntos de venta apliquen y vendan dicha mercadería de acuerdo con su valor nominal, el cual ya incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- (xxxii) Entregar un registro mensual de la venta de tarjetas prepagadas por localidad y denominación dicho registro será entregado a EL OPERADOR dentro de los primeros cinco (5) días calendario posteriores al cierre del mes al que corresponda el mismo.

### **DEL OPERADOR:**

- (iv) Proporcionar a EL DISTRIBUIDOR, toda la información que éste le requiera y que esté a su disposición sobre la mercadería a efecto de satisfacer las inquietudes de los usuarios y/o consumidores finales.
  - (v) Nombrar a un ejecutivo de cuenta como contacto para la atención individualizada a EL DISTRIBUIDOR así como cualquier otro recurso humano necesario para atender todo lo generado con relación a la distribución, así como notificarle dicho nombramiento y cualquier cambio en el mismo.
  - (vi) Hacer efectivos a EL DISTRIBUIDOR los pagos, descuentos y demás beneficios económicos-comerciales correspondientes por la distribución, de conformidad con lo establecido dentro de la normativa aplicable.
- s.** Del límite de las responsabilidades se dice: Las partes quedarán exentas de responsabilidad por cualquier incumplimiento que resulte de caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados. Es decir, son constitutivos de caso fortuito o fuerza mayor, únicamente aquellos eventos imprevistos que escapan al control razonable o que son imposibles de prever o resistir, que incluye pero no se limita a: Desastres naturales, insurrecciones, disturbios, guerras u operativos militares o policiales, incendios, rayos, explosiones, terremotos, huelgas, inundaciones, confiscaciones o disposiciones gubernamentales, administrativas y/o judiciales.

- t. Dentro de las prohibiciones, EL DISTRIBUIDOR tiene prohibición absoluta para: (i) hacer cobros a los usuarios y/o consumidores finales por otros conceptos fuera de la distribución de la mercadería; (ii) conceder descuentos, esperas, quitas o plazos a los usuarios y/o consumidores finales; (iii) variar las condiciones de los contratos o formularios; (iv) sub-distribuir; (v) celebrar contratos con terceros en nombre de EL OPERADOR; y (vi) Los demás casos establecidos en ley.
  
- u. Del plazo del contrato se dice: Cualquier prórroga al plazo del contrato de distribución, deberá ser formalizada por las partes por lo menos quince días calendario de antelación al vencimiento del mismo, bastando para el efecto simple cruce de cartas.
  
- v. De las condiciones económicas:
  - (v) PAGO DE LOS DESCUENTOS, BONIFICACIONES Y/O COMISIONES A EL DISTRIBUIDOR: EL OPERADOR pagará a EL DISTRIBUIDOR como única contraprestación económica por los servicios de distribución que efectivamente le sean prestados.

- (vi) PAGO DE LOS PEDIDOS: En cuanto al pago de los pedidos de mercadería se establece como preferencia cheque de caja o de gerencia a nombre de EL OPERADOR, sin embargo éste podrá autorizar a EL DISTRIBUIDOR el realizar pagos mediante cheque personal o de empresa, pero en todo caso, cuando cualquier cheque resultare rechazado por cualquier motivo, la autorización para cancelar los pedidos por este medio de pago será revocada automáticamente, sin perjuicio de la multa y/o recargos administrativos que deba pagar EL DISTRIBUIDOR conforme a la normativa aplicable.
- (vii) INTERESES MORATORIOS: En caso de incumplimiento por parte de EL DISTRIBUIDOR y sin perjuicio de cualesquiera otras acciones y/o recursos a los que tenga derecho de conformidad con la normativa aplicable, EL OPERADOR aplicará al monto adeudado una tasa de interés moratorio del cinco por ciento mensual en concepto de mora, luego de vencidos cualesquiera de los pagos que conforme a la ejecución del contrato de distribución y/o el resto de la normativa aplicable procedan hasta la fecha en que se efectúe el pago y sobre cualquier cuenta pendiente que EL OPERADOR no hubiere cancelado en la forma y tiempo convenido.

(viii) **MULTAS Y OTROS CARGOS Y RECARGOS:** Sin perjuicio de cualesquiera otras acciones y/o recursos a los que tenga derecho de conformidad con la normativa aplicable, para reforzar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de EL DISTRIBUIDOR establecidas en dicha normativa, EL OPERADOR podrá sancionar con multa, además del cumplimiento de la obligación convenida, cualquier trasgresión, violación, incumplimiento total o imperfecto, simple retardo, acción u omisión en contra de dichas obligaciones y que verifique discrecionalmente, de la siguiente forma:

- Por la venta de mercadería en cualquier punto de venta autorizado o reportado por otro sub-distribuidor.
- Por incumplimiento de cualquier disposición de la normativa aplicable.

#### **ASPECTOS LEGALES:**

h. Las partes establecen como obligación principal a cargo de EL DISTRIBUIDOR la contratación de una fianza a favor de EL OPERADOR que garantice el cumplimiento y cualesquiera responsabilidades que pudieran resultarle al primero en mención y cualesquiera otros aspectos económicos que se deriven directa e indirectamente con la formalización del contrato de Distribución, así como por la ejecución del mismo.

La falta de prestación de dicha fianza y/u otras garantías, su prestación en forma distinta a lo requerido por EL OPERADOR o la pérdida de su vigencia, es un incumplimiento de obligación convenida imputable únicamente a EL DISTRIBUIDOR y como tal, causa justa y suficiente para dar por terminado en forma anticipada el contrato de distribución, sin necesidad de declaración judicial.

- i. EL DISTRIBUIDOR se obliga a crear y conservar en su sede por el término de tres (3) años a partir de la firma del contrato de Distribución respectivo, registros y documentación que respalden el desarrollo, cumplimiento y ejecución de la relación surgida con motivo del mismo, en los que deberá incluir el control de las ventas de la mercadería y activaciones tarifarias en el servicio de telefonía digital inalámbrica y la demás información que EL OPERADOR estime conveniente y así le notifique a EL DISTRIBUIDOR.
  
- j. EL DISTRIBUIDOR sólo podrá utilizar la propiedad intelectual de conformidad con las reglas establecidas en la normativa aplicable, para publicitar su relación con EL OPERADOR y para ofrecer y comercializar la mercadería. No le es permitida a EL DISTRIBUIDOR la utilización de la propiedad intelectual, en su papelería o en tarjetas de presentación de sus personeros o empleados, salvo autorización expresa por escrito de EL OPERADOR.

- k. El incumplimiento por cualquiera de las partes de las obligaciones derivadas de la normativa aplicable dará derecho a la otra parte a escoger entre exigir el cumplimiento o la resolución del contrato, con indemnización por daños y perjuicios en ambos casos.
  
- l. Las partes acuerdan que para los casos de terminación anticipada de la relación contractual de distribución contenidas en la negociación y el contrato, deberá ser aplicable cuando sea pertinente a EL OPERADOR y en cualesquiera otros casos en los que se declare existente el derecho o ser procedente la acción y así sea resuelto por el órgano jurisdiccional competente a favor de EL DISTRIBUIDOR, EL OPERADOR únicamente será responsable de pagar a EL DISTRIBUIDOR en concepto de indemnización por los daños y perjuicios causados la suma de DIEZ MIL QUETZALES (Q.10,000.00).
  
- m. Nada de lo aquí establecido deberá interpretarse como acuerdo de representatividad de una parte a la otra, ni como concesión de derechos o licencias, formación o creación de sociedad alguna, contrato de participación, joint venture, más allá de lo taxativamente establecido en sus cláusulas de contrato, razón por la cual en ningún caso y por ningún motivo podrán publicitar o hacer alusión, ni directa, ni indirectamente, que la una ha otorgado a la otra, la representación total o parcial de sus asuntos en virtud de la normativa aplicable, más allá de la distribución convenida.

- n. Ninguna omisión de las partes para hacer valer algún derecho o acción adquirido en términos del contrato de distribución y/o del resto de la normativa aplicable, en cualquier tiempo, se podrá considerar como la renuncia al ejercicio de dichos derechos o acciones o una renuncia a hacer valer todas o cada una de las estipulaciones que rigen la relación contractual de distribución en el futuro.

**Fuente: Documento elaborado por la empresa operadora para fines contractuales de distribución, fue editado en Guatemala el 11 de junio de 2003.**

## APÉNDICE

**Tabla XXVIII. Definición de la conclusión No. 1**

<i>Canal</i>	<i>Participantes</i>	<i>Tipo de canal</i>	<i>Tipo de distribución</i>
# 1	71 agencias propias	Productor, consumidor	Directa
# 2	142 vendedores rutereros no propios	Productor, Detallista, Consumidor	Indirecta
# 3	10 cadenas comerciales	Productor, Mayorista, Detallista, Consumidor	Indirecta
# 4	16 distribuidores	Productor, Agente, Mayorista, Detallista Consumidor	Indirecta

Quienes a su vez interactúan formando una competencia desleal ya que invaden ciertas regiones no permitidas que pertenecen a otro distribuidor, provocando problemas de corrupción en el mercado.