

---

# Els sistemes d'organització del canal de distribució

---

PID\_00140957

Guillermo Maraver Tarifa (coordinador)  
Carmen Camarero Izquierdo  
Oriol Cesena Mèlich

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---





# Índex

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducció</b> .....                                                 | 5  |
| <b>Objectius</b> .....                                                   | 6  |
| <b>1. Sistemes d'organització dels canals de distribució</b> .....       | 7  |
| 1.1. Canals convencionals .....                                          | 9  |
| 1.2. Sistemes verticals de distribució .....                             | 11 |
| 1.2.1. Canal administrat .....                                           | 12 |
| 1.2.2. Canal corporatiu o comerç integrat .....                          | 13 |
| 1.2.3. Canal contractual .....                                           | 15 |
| 1.3. Sistemes horitzontals de distribució .....                          | 19 |
| 1.3.1. Associacions espacials .....                                      | 20 |
| 1.3.2. Associacions no espacials .....                                   | 21 |
| <b>2. Altres alternatives en la distribució comercial:</b>               |    |
| <b>l'estratègia de distribució múltiple i el comerç electrònic</b> ..... | 23 |
| 2.1. L'estratègia de distribució múltiple .....                          | 23 |
| 2.2. El comerç electrònic .....                                          | 24 |
| <b>3. La integració vertical davant l'externalització</b> .....          | 25 |
| <b>4. Evolució dels canals de distribució</b> .....                      | 31 |
| 4.1. Teoria de la roda de la distribució .....                           | 31 |
| 4.2. Teoria del cicle de vida de la distribució .....                    | 32 |
| 4.3. Teoria de l'entorn .....                                            | 34 |
| <b>Resum</b> .....                                                       | 35 |
| <b>Activitats</b> .....                                                  | 37 |
| <b>Glossari</b> .....                                                    | 38 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                                | 39 |



## Introducció

La **distribució comercial** inclou el conjunt d'activitats necessàries per a situar els béns i serveis produïts a disposició del comprador final en les condicions de lloc, temps, forma i quantitat desitjats. Aquestes activitats inclouen no solament funcions materials, com el transport, fraccionament de la mercaderia o emmagatzemament, sinó també funcions de màrqueting com la promoció de productes i l'intercanvi d'informació, i funcions de finançament.

### Vegeu també

Per a revisar els conceptes de *distribució* i *canal comercial*, podeu consultar el mòdul "Apèndix: Introducció als canals de distribució" d'aquesta assignatura.

El **canal de distribució**, per la seva banda, fa referència al camí que segueix un bé o servei des de la fase de producció (fabricant) a la d'adquisició o consum (consumidor final). Aquest canal és constituït per una sèrie d'organitzacions independents involucrades en el procés de fer que un bé o servei estigui disponible per a l'ús o el consum. Així, es consideren participants en el canal tant els fabricants com els intermediaris majoristes i detallistes.

En l'actualitat, la distribució comercial de béns i serveis es desenvolupa mitjançant múltiples canals i diferents formats de venda, tots ells en constant adaptació a les noves necessitats i estils de vida del consumidor i a les exigències de mercats cada vegada més competitius.

Al llarg del contingut d'aquest primer mòdul, coneixereu i identificareu els diferents **tipus d'organitzacions** que participen en els canals de distribució, i també l'**estructura** d'aquests canals. I és que les organitzacions i empreses que treballen al sector formen part d'estructures més o menys complexes que es creen per a aconseguir tanta eficiència com es pugui en el procés d'intercanvi de béns i serveis des del fabricant fins al consumidor final.

Aquest mòdul es converteix així en un mapa general del sector que servirà d'esquema i guia per a avançar en el coneixement més detallat d'altres aspectes més concrets de la distribució comercial.

## Objectius

En finalitzar l'estudi d'aquest mòdul, haureu assolit els objectius següents:

- 1.** Ser capaços d'analitzar les diferents formes d'organització del canal de distribució.
- 2.** Conèixer els avantatges i inconvenients derivats d'un major o menor grau d'integració d'activitats per part dels participants d'un canal de distribució.
- 3.** Reflexionar sobre l'evolució dels canals de distribució segons les teories existents sobre aquest aspecte.

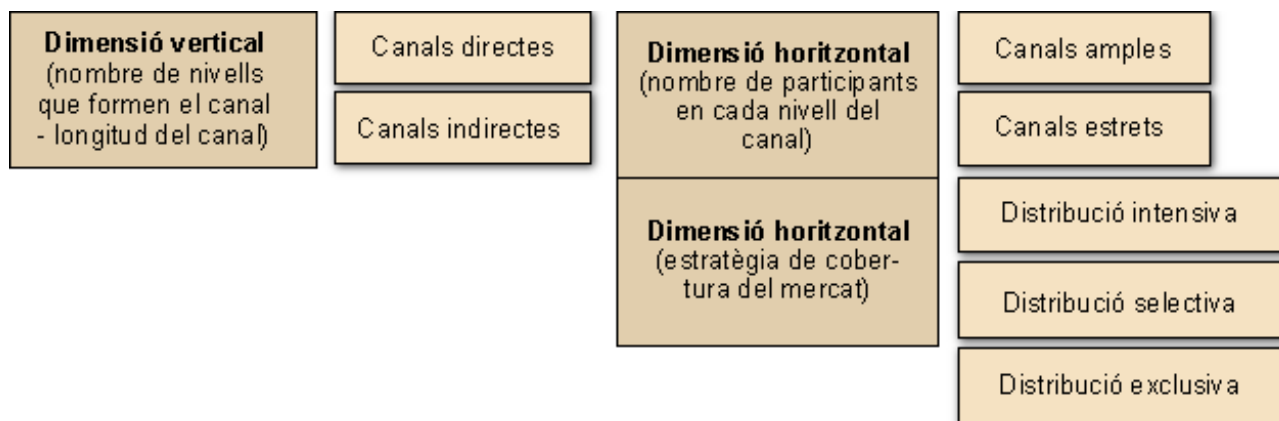
## 1. Sistemes d'organització dels canals de distribució

Recordem que el **nombre d'intermediaris** que participen en el canal de distribució ens permet classificar-lo en funció de dues dimensions (figura 1):

a) **Vertical**. Segons la dimensió vertical o longitud del canal (és a dir, segons el nombre de participants en el procés de distribució), es distingeix entre **canals directes** (del fabricant al consumidor) i **canals indirectes** (en els quals participa un intermediari o més d'un).

b) **Horitzontal**. Segons la dimensió horitzontal ens trobem amb **canals amples** (amb múltiples intermediaris dins d'un mateix nivell) o **canals estrets** (amb pocs intermediaris en cada nivell). La dimensió horitzontal també permet diferenciar tres nivells d'intensitat distributiva: la distribució intensiva, la selectiva i l'exclusiva.

Figura 1. Dimensions del canal de distribució



Font: elaboració pròpia.

D'altra banda, els participants en el canal de distribució poden desenvolupar les seves activitats d'una manera independent entre ells, o bé agrupats en associacions de comerciants, majoristes i detallistes, que duen a terme diferents funcions de distribució conjuntament. Això dóna lloc a l'existència de diferents formes d'organització dels canals de màrqueting en funció del **grau de vinculació** entre els components. Concretament, ens trobem amb:

- 1) **Canals convencionals**, en els quals tots els participants són empreses o individus independents.
- 2) **Canals organitzats**, en els quals hi ha algun tipus de vinculació entre els participants per a la realització compartida de les funcions de distribució. Els canals organitzats es classifiquen, al seu torn, en:

a) **Sistemes verticals:** es refereixen a l'existència d'associacions que integren funcions de més d'un esglauó del canal.

b) **Sistemes horitzontals:** fan referència als vincles que uneixen els integrants d'un nivell determinat del canal de distribució.

Una altra classificació, basada en el **grau d'integració dels participants** en el canal de distribució i en la manera com actuen al mercat, distingeix entre comerç independent, comerç integrat i comerç associat:

1) El **comerç independent** es refereix als intermediaris (tant a l'engròs com al detall) que duen a terme les funcions de distribució per si mateixos, sense associar-se amb cap altra empresa i que busquen els seus propis beneficis.

2) En el **comerç associat** es troben els formats comercials en els quals empreses independents duen a terme d'una manera conjunta algunes o totes les funcions de distribució. L'objectiu és millorar les seves condicions de compra, incrementar el seu poder de negociació, millorar la seva posició competitiva al mercat, atreure un nombre més gran de clients, etc.

3) En el **comerç integrat** ens trobem amb formats en els quals una empresa duu a terme funcions de majorista i de detallista, i fins i tot en alguns casos pot arribar a fabricar els seus productes. L'objectiu és controlar el producte, les condicions de lliurament, el preu, recomanar-lo als clients, etc.

El comerç independent es correspon amb els canals convencionals i amb els sistemes verticals de distribució administrats; el comerç integrat, amb els sistemes verticals corporatius, i el comerç associat engloba el comerç associat contractual (vertical i horitzontal) i l'associacionisme espacial.

En la figura 2 es representen les diferents formes d'organització dels canals de distribució, segons el grau de vinculació entre els seus components, que es desenvoluparan al llarg del mòdul.



Logotip de Gran Centre Granollers  
Font: www.grancentre.com



Molts comerços detallistes solen ser comerços independents.



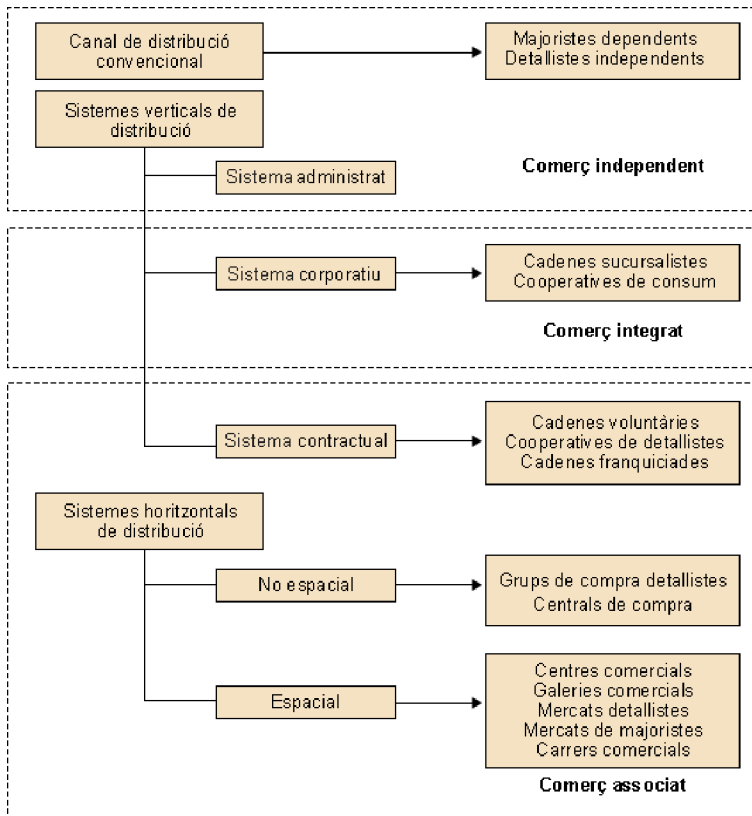
L'Associació de Comerciants d'Elx agrupa tots els comerços independents de la ciutat d'Elx, per a defensar i fomentar els seus interessos.



El Corte Inglés és un bon exemple de comerç integrat.



Figura 2. Formes d'organització dels canals en funció del grau de vinculació entre els components



Font: elaboració pròpia.

En els subapartats següents aprofundirem en cada un d'aquests canals de distribució.

### 1.1. Canals convencionals

Els **canals convencionals** (o independents) són formats per comerciants que únicament es relacionen entre ells segons els termes acordats en cadascun dels intercanvis que efectuen. Cada empresa participant en la distribució representa un negoci aïllat amb els seus propis objectius. Les transaccions entre ells es desenvolupen a partir d'acords puntuals en els quals es fixen els termes de l'intercanvi.

En un canal convencional no hi ha ni una organització comuna ni coordinació entre els participants, sinó que cada membre busca les seves millors condicions de compra i venda, i intenta maximitzar els seus beneficis sense preocupar-se del resultat global del canal. Cap membre del canal no té, per tant, un control complet o substancial sobre els altres membres.

#### Possible font de conflictes

Aquesta independència dels membres del canal pot provocar conflictes entre ells ja que persegueixen objectius individuals.

Malgrat la tendència a la concentració que s'està produint en la distribució comercial, encara persisteixen sectors d'activitat en què la distribució es fa per mitjà de canals convencionals. Normalment, es tracta de sectors en què els distribuïdors no persegueixen costos més baixos per ser més competitius, sinó disposar d'una certa flexibilitat per adaptar l'assortiment als canvis en els gustos dels consumidors.

### El sector tèxtil

La tendència a la concentració es dona en sectors marcats per la moda, com el sector tèxtil i el sector del calçat. A Espanya, els detallistes independents constitueixen el canal de distribució principal d'articles de confecció (representen entre el 40 i el 50% del mercat).

En els darrers anys, les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han permès reduir la distància entre els diferents agents que intervenen en el procés de fabricació i distribució, la qual cosa ha reduït el temps des del disseny d'una peça fins a l'arribada a la botiga i ha creat el concepte de *distribució de circuit curt*. Aquestes millores han permès crear models de negocis capaços de respondre a la demanda en qüestió de setmanes, de manera que s'adaptin al canvi de tendències i modes.

Precisament, la incorporació de noves tecnologies i la necessitat de respondre al consumidor en tan poc temps com sigui possible ha provocat un retrocés del comerç independent, que està patint una pèrdua gradual de quota de mercat a favor de les cadenes especialitzades i dels canals integrats.

### Vegeu també

Podeu analitzar aquesta tendència a la concentració en el mòdul "El comerç detallista".

### Lectures complementàries

Si voleu aprofundir en el funcionament de la distribució del sector tèxtil, podeu llegir els articles següents:

**M. Juan Vigaray** (2006, gener-febrer). "Sector tèxtil-confecció (I). Evolución y tendencias en producción y distribución comercial". *Distribución y Consumo* (pàg. 110-119).

**J. L. Nueno; C. Mora; J. Montserrat** (2003). "El sector de la distribución textil en España". *Boletín Económico ICE*, núm. 2768, pàg. 19-26.

També ens podem tobar amb fabricants a qui interessa continuar distribuïnt per canals convencionals en coordinació amb altres sistemes de distribució.

### Puleva i el canal convencional

Un volum important de les vendes de l'empresa Puleva es fa mitjançant la gran superfície, però a l'empresa li interessa continuar mantenint la seva distribució per canals convencionals formats per botigues independents que competeixen en proximitat al consumidor.

Això implica per a la companyia disposar d'una xarxa de distribuïdors que atenen aquest canal convencional. La companyia entén que no utilitzar aquest canal li impediria arribar a un segment de consumidors de més edat i amb un altre estil de vida que no compra en grans superfícies. A més, dependre exclusivament de les vendes en grans superfícies els atorgaria un excessiu poder de negociació sobre el fabricant.

Una altra raó per a mantenir un canal convencional pot ser l'existència de disposicions legals que busquin evitar la integració excessiva o el monopoli.

### Llei 7/1996 d'Ordenació del Comerç Detallista

D'una manera paral·lela, la legislació comercial vigent (Llei 7/1996 d'ordenació del comerç detallista) diu textualment en l'exposició de motius:

"[...] a causa de l'evolució experimentada en els últims anys, coexisteixen a Espanya dos sistemes de distribució complementaris entre ells: el primer constituït per empreses i tecnologies modernes, i el segon integrat per les formes tradicionals de comerç que continuen prestant importants serveis a la societat espanyola i tenen un paper transcendental en l'estabilitat de la població activa, però que han d'emprendre una actualització i tecnificació que els permeti afrontar el marc de la lliure competència. La relació de complementarietat entre els dos sistemes esmentats també ha de ser tinguda en compte, especialment, pel legislador."

Del text es desprèn que la legislació busca la complementarietat entre ambdós sistemes i té entre les seves finalitats evitar la integració excessiva o el monopoli d'un dels sistemes de distribució, sent sempre present el principi de lliure competència.

## 1.2. Sistemes verticals de distribució

En un **sistema vertical de distribució** les funcions que duen a terme els membres del canal de diferent nivell són dirigides, pactades per via contractual o assumides per tots els components del canal. El resultat és una xarxa d'empreses situades en diferents nivells del canal de distribució i dirigides com un sistema centralitzat.

Els objectius que es persegueixen amb les organitzacions verticals del canal poden ser diversos, entre els quals destaquen:

- Reduir la incertesa quant a aprovisionaments amb un poder de negociació amb proveïdors més gran.
- Aconseguir més poder de mercat davant els consumidors.
- Orientar les inversions cap a les activitats del canal més rendibles.
- Aconseguir economies d'escala i d'abast gràcies a una millor coordinació de les funcions de distribució.
- Crear barreres d'entrada a altres participants.

Una organització vertical del canal comporta que aquest s'escurci i que disminueixi el cost de la distribució. Aquesta reducció de costos no sempre redunda en la disminució dels preus pagats pels consumidors, sinó que això dependrà del nivell de competència entre empreses distribuïdores.

A continuació, comentarem tres tipus de sistemes verticals: **canals administrats, canals corporatius i canals contractuals**.

#### Vegeu també

En els mòduls "El comerç majorista" i "El comerç detallista" podreu aprofundir encara més en aquests tipus de canals de distribució.

### 1.2.1. Canal administrat

El canal de distribució administrat implica la coordinació i control del procés de distribució sense que hi hagi relacions de propietat ni vincles contractuals.

En els sistemes administrats, una empresa (fabricant, majorista o detallista) disposa, gràcies a la seva dimensió o a les seves competències particulars, d'un poder que li permet actuar com a líder del canal i influir en les decisions de la resta dels membres, sense que hi hagi acords o contractes formals entre ells. Així, les empreses amb menys poder de mercat segueixen la política comercial que marca el líder: preus de venda, descomptes, terminis de pagament, condicions de lliurament, etc.

Tradicionalment, han estat alguns productors els que han actuat com a líders i han exercit l'administració i coordinació del canal de distribució. En l'actualitat, tanmateix, algunes empreses detallistes de gran dimensió ocupen la posició de líders dels seus canals, com és el cas d'hipermercats i grans magatzems. En aquests sistemes, el líder sol aprofitar el seu poder per a elaborar programes de coordinació dels diferents membres del canal.

Així, quan és el fabricant qui lidera el canal, pot oferir una garantia sobre preus i subministraments, serveis específics (catàlegs, *displays* en el punt de venda), suport publicitari o formació de la força de vendes. A canvi, els distribuïdors accedirien a exposar el producte d'una manera determinada o a mantenir un nivell d'estoc determinat. Entre els programes de col·laboració i actuació conjunta entre fabricants i distribuïdors destaca la gestió per categories, aspecte que s'abordarà en un altre mòdul.

#### La distribució cinematogràfica: canal administrat i canal integrat

Trobem un exemple de canal administrat que conviu amb canals integrats en la indústria del cinema. El canal comercial de la indústria cinematogràfica és compost per tres baules: productors, distribuïdors i exhibidors.

Si comencem per la primera baula, la principal característica de la indústria cinematogràfica és la concentració vertical progressiva. Als Estats Units aquest procés ha donat origen a les *majors*, grans productores que han integrat totes les etapes del procés cinematogràfic: finançament, producció, promoció, distribució i exhibició. Per exemple, Sony Pictures Entertainment, Walt Disney, Metro Goldwyn Mayer (MGM), Paramount Pictures, 20th Century Fox, Universal Studios, Warner Brothers i Dreamworks SKG.

Tanmateix, en aquest sector encara són importants les empreses distribuïdores independents. Aquestes distribuïdores, independents en la seva relació amb les grans productores, es veuen obligades a acceptar les condicions imposades per les *majors*. Aquestes han desenvolupat grans circuits d'exhibició, que estan àmpliament consolidats a tots els països. D'aquesta manera, han acumulat un poder enorme a l'hora de negociar amb els distribuïdors locals, la rendibilitat dels quals queda seriosament compromesa fora d'aquests circuits.

Sovint s'han establert aliances entre *majors* i distribuïdors locals, amb benefici per a ambdues parts. Un exemple d'aliança entre els grans és la de United International

#### Vegeu també

Quant al poder de les empreses, podeu consultar l'apartat 3 del mòdul "Les relacions internes al canal de distribució".

#### Vegeu també

Desenvoluparem el concepte de la *gestió per categories* en el mòdul "La gestió per categories".



Sovint les petites distribuïdores independents es veuen obligades a acceptar les condicions imposades per les *majors*.



20th Century Fox, una de les grans productores cinematogràfiques dels Estats Units

Pictures (UIP), que distribueix mundialment els productes d'Universal Studios, Paramount Pictures i MGM.

Quant a la relació entre distribuïdores i exhibidors, les primeres són les que administren la distribució i imposen condicions als exhibidors, com la contractació per lots. Aquesta pràctica consisteix a oferir un grup indissoluble de pel·lícules, que en combina algunes de bones expectatives juntament amb d'altres de poc èxit. Els distribuïdors garanteixen així la retribució de tots els seus productes, encara que alguns ni tan sols arribin a exhibir-se. No obstant això, aquest sistema és il·legal, abusiu i restrictiu de la competència. D'altra banda, l'estrena de la pel·lícula és organitzada per les distribuïdores. Aquestes en negocien amb els exhibidors el calendari d'estrenes.

En els últims anys, algunes distribuïdores espanyoles independents també han buscat la seva consolidació mitjançant la concentració vertical. Golem Distribución i Alta Films, entre d'altres, han creat noves xarxes de sales. També han buscat l'especialització en el cinema espanyol i europeu, mitjançant el finançament de projectes i el control dels drets d'exhibició.

### 1.2.2. Canal corporatiu o comerç integrat

En un **sistema corporatiu o integrat** la propietat dels establiments (majoristes i detallistes) és d'una única empresa.

Un sistema integrat implica que s'ha produït una fusió entre diversos membres del canal o que una empresa ha creat una xarxa de distribució pròpia. Com que hi ha una propietat comuna, es garanteix el control sobre el funcionament de tot el canal de distribució.

És possible distingir dues categories de comerç integrat:

- a) El comerç capitalista, que integra diverses formes comercials que operen com a **cadena sucursalista**.
- b) El comerç cooperatiu, en el qual destaquen les **cooperatives de consumidors**.

A continuació, definim breument cadascuna d'aquestes formes de comerç integrat.

#### A) Cadena sucursalista

La **cadena sucursalista** consisteix en la integració dins d'una mateixa empresa de les funcions de majorista i de detallista. Aquesta empresa acorda amb el fabricant preus, promocions, aprovisionament i reposició de mercaderies.

#### Reflexió

Recordeu el cas de la indústria del cinema que hem vist en el subapartat anterior.

#### El comerç capitalista

En aquest tipus de comerç, una empresa té la propietat i controla el capital dels diferents punts de venda.

Alguns dels formats comercials organitzats com a cadenes sucursalistes són els grans magatzems (El Corte Inglés), els magatzems populars, els hipermercats (Carrefour, Alcampo), els supermercats, les botigues de descompte, els establiments especialitzats i, fins i tot, les formes comercials sense establiment com la televenda o venda per televisió, la venda per catàleg i per correu, la venda automàtica, etc.

### La cadena sucursalista

Aquest tipus de comerç integrat és la forma més típica a les grans empreses de distribució detallista.

#### Un exemple de cadena sucursalista: El Corte Inglés

El Corte Inglés constitueix un bon exemple de cadena sucursalista. En aquests grans magatzems les funcions a l'engròs i al detall són dutes a terme per una única empresa que disposa de diverses sucursals de venda.

D'altra banda, El Corte Inglés representa el comerç capitalista que ha optat per una estratègia de creixement mitjançant nous formats comercials i la diversificació relacionada. Avui en dia, El Corte Inglés és la capçalera d'un grup d'empreses que han anat naixent amb el desig de completar i adequar la seva oferta de béns i serveis a les necessitats dels clients: El Corte Inglés (grans magatzems); Hipercor (hipermercats); Viatges El Corte Inglés (agències de viatges); Telecor (comercialització i prestació de serveis de telecomunicacions); Grup d'assegurances El Corte Inglés; l'editorial Centro de Estudios Ramón Areces; Opencor (botigues de conveniència); Sfera (cadena de botigues especialitzades en moda i complements per a dona, home i nens)...



El Corte Inglés, la cadena de grans magatzems més gran d'Espanya

## B) Cooperativa de consumidors

Les cooperatives de consumidors són empreses de distribució detallista formades per consumidors per al seu propi abastament. La funció detallista, per tant, passa a ser efectuada pels mateixos consumidors sota aquesta forma d'associació.

En certs casos, les cooperatives de consumidors arriben fins i tot a desenvolupar activitats de majoristes i incrementen així les funcions integrades. A Espanya queden avui en dia poques cooperatives de consum. Tanmateix, val la pena destacar el cas d'Eroski. El Grup Eroski, amb la forma jurídica de cooperativa de consum, inclou no solament les funcions de majorista i detallista, sinó també serveis de finançament i assegurances, viatges, investigació del mercat, entre d'altres.

#### El Grup Eroski, una cooperativa de consumidors

En la primera meitat de l'any 1969, deu cooperatives de Biscaia i Guipúscoa, amb 88 treballadors i diversos milers de consumidors, van acordar la seva integració. La nova entitat es va dir *Comerco*, en la qual consumidors i treballadors serien, conjuntament i igualitàriament, l'essència del nou model.

El 1970, la societat canvia de nom i es diu *Eroski*. Actualment, i després de l'adquisició de la cadena de supermercats Caprabo, Eroski és una de les principals empreses de distribució d'Espanya, formada per més de 50.600 persones i amb 2.440 punts de venda. Es defineix a si mateixa com una empresa multiformat que no solament ofereix aliments, tèxtil, calçat i electrodomèstics, sinó que també disposa d'agència de viatges, botigues de lleure i esport (Abac, Forum Sport), perfumeries i, serveis financers (préstecs, assegurances...), òptiques, gasolineres, préstecs i assegurances, i telefonia mòbil.

Eroski va néixer, doncs, com una cooperativa de socis consumidors i socis treballadors i avui en dia ho continua essent. Els consumidors formen part del Consell d'Administració com a consellers independents, on aporten les seves opinions i on participen en la presa de decisions. Eroski es va constituir amb l'objecte social de promoure els drets i interessos econòmics dels consumidors i, per això, la figura del consumidor ha estat fonamental.

Amb l'adquisició de la xarxa de supermercats Caprabo, el seu objectiu actual és continuar creixent amb una nova estructura societària que donarà l'opció de convertir-se en propietaris als més de 50.500 treballadors del grup. Es busca adoptar una fórmula jurídica i econòmica de caràcter indefinit que permeti donar als treballadors una majoria en el capital, el govern i els resultats de l'empresa.

Un altre exemple de cooperativa de detallistes és Som Energia, una cooperativa de consum d'energia verda sense ànim de lucre dedicada a la comercialització i la producció d'energia d'origen renovable.

### 1.2.3. Canal contractual

Els **sistemes contractuals** d'organització dels canals de distribució consisteixen en l'associació d'empreses jurídicament independents per a dur a terme conjuntament certes tasques comercials. Aquesta associació es produeix mitjançant contractes de diferent tipus que estableixen diferents graus de vinculació.

Encara que una organització contractual és formada per empreses independents, actua com una sola unitat econòmica. Les funcions de distribució s'assignen mitjançant negociació, disseny i execució del contracte que lliga els membres del canal de distribució.

Els objectius d'un canal contractual són els següents:

- Fer front a les necessitats més grans de capital per a dur a terme les activitats de distribució.
- Aconseguir economies d'escala, efecte experiència i economies d'abast.
- Aconseguir una cobertura del mercat més gran.
- Introduir marques pròpies i potenciar una imatge de qualitat única.
- Aconseguir àmplies xarxes de distribució sense haver d'afrontar grans inversions.

En els sistemes contractuals es fixen unes condicions generals de compravenda entre els membres del canal, amb la qual cosa s'evita la necessitat de negociar posteriorment cada transacció i es permet un flux d'informació més gran entre els nivells del canal.

Les principals formes de canal contractual són les **cooperatives de detallistes**, les **cadenaes voluntàries** i les **cadenaes de franquícies**. Comentarem breument els aspectes que caracteritzen l'estructura organitzativa de cadascuna.



Eroski, cooperativa de consumidors que va néixer el 1969.

## A) Cooperatives de detallistes

Les **cooperatives de detallistes** són organitzacions horitzontals de detallistes integrats per a dur a terme funcions de majorista. Es tracta d'una associació que persegueix com a objectiu formar una unitat econòmica per a aconseguir millors condicions de compra davant productors o majoristes (assegurar l'aprovisionament i obtenir preus més baixos) i incrementar el benefici dels establiments associats.

A més, els detallistes no estan obligats a comprar per mitjà de la cooperativa i la poden abandonar quan vulguin. Habitualment, els establiments associats en una cooperativa de detallistes tendeixen a desenvolupar polítiques de màrqueting comunes per a aconseguir un millor posicionament dels establiments associats.

Aquesta política comuna ha anat evolucionant des de la realització de promocions conjuntes fins a la utilització de marques pròpies. En la dècada de 1980, les cooperatives de detallistes es van veure submergides en la crisi que va afectar el comerç tradicional. Això en va provocar una reestructuració, moltes van desaparèixer al començament de la dècada de 1990 i la resta es va aconseguir mantenir integrant-se a societats d'una dimensió més gran (grans centrals de compra).

### Coinfer, una cooperativa de detallistes

Un exemple de cooperativa de detallistes és Coinfer, una cooperativa de ferreters detallistes i majoristes que agrupa al voltant de 200 establiments de ferreteria distribuïts fonamentalment per la Comunitat Valenciana i les Illes Balears, així com també per Catalunya, Aragó, etc.

Figura 3



Font: <http://www.icoinfer.com/>

## B) Cadenes voluntàries

Les **cadenaes voluntàries** són organitzacions de comerciants formades a partir de l'agrupació de diversos majoristes, als quals posteriorment s'associen comerços detallistes.

Els majoristes agrupats en una cadena voluntària defineixen una política de màrqueting comuna i operen amb una mateixa ensenya comercial, encara que tots conserven la personalitat jurídica individual (sense renunciar a l'ensenya



comercial pròpia). Els majoristes aconsegueixen amb això menys incertesa en les vendes, un cost inferior en les funcions de distribució que duen a terme i més poder de mercat en actuar sota una mateixa ensenya comercial.

Els detallistes s'associen amb el compromís de concentrar les seves compres en els majoristes de la cadena, a canvi de participar en les promocions i campanyes de la cadena i d'obtenir unes condicions de compra i aprovisionament més favorables que les atorgades als detallistes no associats.

D'aquesta manera, la cadena voluntària queda formada pels detallistes i majoristes associats més una central de compres per a negociar amb els fabricants i que pot ser independent o creada pels mateixos majoristes.

En el cas de la cadena voluntària, la integració de funcions de distribució que es duu a terme no produeix el desplaçament de cap dels agents participants al canal, com sí que ocorre amb els majoristes en el cas de les cooperatives de detallistes, en les quals els detallistes associats generalment fan la funció de majoristes.

Avui en dia, en les cadenes voluntàries s'observa una tendència clara a la concentració, amb l'objectiu de disposar d'un poder de compra equiparable al de les grans cadenes d'hipermercats. Això ha provocat que les cadenes voluntàries primitives augmentin el seu poder i complexitat com a centrals de compra i incloguin, a més de comerciants associats voluntàriament, cadenes franquiciades.

**Vegeu també**

En el subapartat 1.3.2 d'aquest mateix mòdul aprofundirem en el concepte de *centrals de compra*.

## Euromadi, principal cadena voluntària espanyola

A Espanya, la primera cadena voluntària va ser Spar i la van seguir Vegé, Ifa, Centra i d'altres. Actualment, el rànquing de cadenes voluntàries amb centrals de compra l'encapçala Euromadi Ibèrica, SA, que s'ha convertit en la principal cadena voluntària i central de compres espanyola gràcies a la integració de diferents centrals de compra, seguida d'Ifa Española, Plataforma Detallista i CMD.

Euromadi es va fundar el 1983 i és membre de la Central Europea EMD, l'organització europea líder en distribució. Agrupa des del 1993 les centrals Centra, Selex Ibèrica i Spar. El 1995 incorpora Vima i el 1998 Daper. L'empresa busca ser un grup cada vegada més fort en un àmbit nacional i potenciar la connexió europea. A més, vol consolidar una imatge i cultura corporatives i continuar millorant la relació utilitat/cost dels serveis dels associats. El grup disposa de diverses marques pròpies: Alteza, Centra Line, Selex, Spar, Tandy, Vivó, Vivó Chef, Crowe, Deleitum.

Figura 4



## C) Cadenes franquiciades

La **franquícia comercial** consisteix en la concessió de l'explotació d'una forma comercial d'un tipus d'establiment de provat èxit al mercat.

### Vegeu també

Aprofundirem el concepte de *franquícia* en el mòdul "El comerç detallista".

Pel contracte de franquícia, el **franquiciador** cedeix al **franquiciat** l'ús d'una determinada tecnologia comercial que comprèn la definició de l'establiment i de la seva implantació (selecció de localitzacions, disseny dels establiments) i la política comercial que han de seguir els establiments de la cadena (assortiment, preus, promocions, etc.). A canvi, el franquiciat haurà de pagar un preu (cànon d'entrada i *royalties* de funcionament).

Els objectius d'aquest sistema d'organització contractual són, novament, aconseguir més poder de negociació i de mercat i reduir els costos de la distribució.

En les cadenes de franquícies els vincles contractuals entre els participants són molt més forts que en el cas de cooperatives i cadenes voluntàries. Per això, els establiments són homogenis, amb una mateixa oferta comercial (el mateix assortiment, política de preus i promocions idèntica) i una mateixa imatge i ensenya comercial, encara que els establiments siguin de titularitat individual.

### Les botigues de decoració: alguns exemples de cadenes de franquícies

Entre el centenar d'exemples de franquícies, n'hem triat les botigues dedicades a la venda de complements de la llar i decoració, entre les quals hi ha ensenyes com Cosas de Casa, Descamps, Ka Internacional, La Oca, Gallery House, Casa, etc.

Aquest tipus d'establiments ha guanyat pes en els últims temps a causa que els consumidors cada vegada donen més importància a la decoració de la llar i volen participar activament en la creació d'un espai que s'adapti als seus gustos i necessitats. Aquestes botigues han revolucionat el sistema tradicional de vendes en el sector del regal, la llar i la decoració. Com a conseqüència directa de l'apogeu del mercat dels complements de la llar, aquest tipus de franquícies es troba en fase de plena expansió. Cada vegada augmenta més el nombre de botigues que s'inauguren.

N'és un bon exemple Cosas de Casa. Aquesta franquícia basa el seu element diferenciador en el preu. Es dirigeix a un públic jove que vol decorar la seva llar amb un cert estil i que no disposa d'excessius recursos econòmics. La clau de la capacitat de Cosas de Casa per a oferir productes de qualitat a baix preu és que se n'elimina l'intermediari, és a dir, l'empresa fabrica i distribueix els seus propis productes (encara que també ven alguns articles d'importació i de proveïdors nacionals).

Figura 5. Cosas de Casa és una franquícia que basa el seu element diferenciador en el preu



### 1.3. Sistemes horitzontals de distribució

Els **sistemes horitzontals de distribució** es caracteritzen per agrupar distribuïdors del mateix esglaió comercial. Els membres d'un nivell determinat del canal de distribució desenvolupen la seva activitat d'una manera conjunta mitjançant fusions i absorcions, inversió directa per a la creació de noves empreses, vincles contractuals i acords de cooperació.

Les empreses associades horitzontalment mantenen la titularitat jurídica individual i les seves pròpies característiques comercials i marca. L'organització es dedica a la realització o planificació conjunta d'una sèrie d'accions de màrqueting i a oferir serveis conjunts a les empreses associades.

La finalitat és optimitzar algunes de les funcions de la gestió de les empreses de distribució. Es distingeixen dos tipus d'associacions horitzontals: l'**associació espacial** i la **no espacial**.

### 1.3.1. Associacions espacials

Les **associacions espacials** són formades per distribuïdors detallistes agrupats en un mateix entorn comercial o centre de compres, i el seu objectiu fonamental és el de millorar la capacitat d'atracció comercial d'un conjunt d'establiments i l'obtenció d'un poder de mercat més gran.

Es consideren associacions espacials els centres comercials, els mercats detallistes, els mercats majoristes, les galeries comercials, els carrers comercials, etc.

#### Un exemple de sistema horitzontal espacial

Els mercats municipals de Barcelona, que formen part d'una xarxa gestionada per l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona.

Un altre exemple destacable és Mercasa, que disposa d'una xarxa de gestió pròpia amb nou centres comercials repartits per tot el país. Alguns d'aquests centres són especialment significatius, com El Centre de la Vila, a Barcelona, i S'Escorxador a Palma de Mallorca.

El Centre de la Vila és instal·lat al costat del Port Olímpic de Barcelona i combina una de les ofertes de comerç, lleure i serveis més modernes d'Espanya. Té 43.717 metres quadrats que es reparteixen en dues grans plantes de superfície i dues més d'aparcament. La primera ofereix 43 locals dedicats a l'equipament de la persona, a la llar, a complements i a regals, i a la segona s'integren 26 locals, 15 sales de cinema i una gran superfície d'alimentació de la firma Consum. Lleure, restauració i serveis en són, doncs, les principals activitats.

S'Escorxador és un exemple de centre comercial situat en edifici històric rehabilitat. Concretament, S'Escorxador se situa a l'antic escorxador municipal de Palma de Mallorca, un emplaçament privilegiat en una de les zones de més densitat de població de la capital mallorquina, amb una àrea d'influència que supera les 40.000 persones. Aquest centre comercial disposa d'una superfície construïda de 8.700 metres quadrats, dels quals 985 són ocupats per un gran supermercat (SYP). Les instal·lacions inclouen una àmplia superfície comercial, de lleure i restauració, juntament amb instal·lacions de servei públic (dependències municipals, centres de salut, etc.). També té zones de passeig i estances enjardinades, a més de la gran zona verda i parc infantil sobre l'aparcament subterrani.

#### Mercasa

A la pàgina web de Mercats de Barcelona podem trobar informació sobre els mercats de la ciutat de Barcelona, així com estudis econòmics vinculats als mercats de Barcelona, les activitats que es fan des de l'Ajuntament per a la promoció dels mercats, i els diferents documents d'informació sobre el model de mercats de la ciutat.

Figura 6



Font: [www.mercatsbcn.com](http://www.mercatsbcn.com)

Les empreses agrupades en un mateix espai comercial duen a terme una sèrie d'accions de màrqueting conjuntes, en major o menor grau, segons el nivell de vinculació entre elles i segons el tipus d'associació espacial.

Les accions dutes a terme poden ser les següents:

- Definició de l'oferta comercial del centre de compres: selecció dels establiments i comerciants integrats al centre, estàndard de qualitat i del nivell de servei i horaris comercials.
- Serveis comuns d'aparcament, neteja i seguretat.
- Accions de promoció conjuntes.

### 1.3.2. Associacions no espacials

Les **associacions no espacials** estan orientades cap a la consecució d'un poder de negociació més gran amb els proveïdors i cap a l'optimització de les funcions de distribució física i de gestió de les empreses (acords d'utilització comuna d'instal·lacions i equips de distribució física i aprovisionament, acords per a l'operació conjunta de sistemes d'intercanvi de documents i informació, etc.).

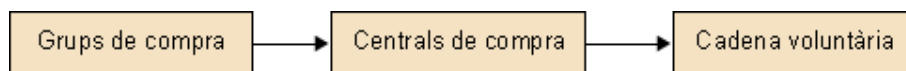
Els comerciants s'associen per dur a terme conjuntament la selecció de proveïdors i la negociació amb aquests de les condicions de compra (preu, terminis de pagament, promocions, descomptes) i de lliurament de les mercaderies (lloc, terminis, grandària dels lots, etc.).

Entre les formes d'associació no espacial destaquen els **grups** i les **centrals de compra**.

Les primitives agrupacions de compra que van néixer amb la finalitat de fer compres en comú es van anar transformant en estructures més organitzades, i de simples grups de compra dedicats a negociar preus van passar a centrals de compra constituïdes en societats anònimes que executen les compres i presten serveis als socis.

Avui en dia, les centrals de compra pertanyen a cadenes integrades, com poden ser les d'hipermercats, o són part de cadenes voluntàries i cooperatives de detallistes, com hem comentat abans.

Figura 7. Evolució dels grups de compra



Font: elaboració pròpia.



A Espanya, les principals centrals de compra són Ifa, Euromadi i Plataforma Detallista.

## 2. Altres alternatives en la distribució comercial: l'estratègia de distribució múltiple i el comerç electrònic

Fins aquí hem vist diferents maneres d'organitzar el canal de distribució, però hem de tenir en compte que avui en dia molts fabricants opten per acudir a diversos canals a l'hora de comercialitzar els seus productes.

D'una banda, el desig cada vegada més gran del fabricant de reduir el risc i d'arribar a la totalitat del mercat objectiu provoca que un únic canal resulti insuficient i que s'utilitzi una distribució múltiple. D'una altra banda, la Xarxa s'ha erigit com un nou canal de venda i distribució que pot ser utilitzat per les empreses, juntament amb els canals tradicionals, per tal de fer arribar el producte al consumidor.

### 2.1. L'estratègia de distribució múltiple

Per a satisfer tots els clients existents o potencials de vegades cal recórrer a diversos canals, per mitjà d'una **estratègia de distribució múltiple**, de manera que coexisteixen l'ús de canals llargs i curts per a vendre un producte a un mateix mercat objectiu.

En definitiva, la distribució real del producte pot combinar sistemes verticals integrats, contractuals o administrats. És el que s'anomena, com sabeu, **sistemes plurals** o **sistemes múltiples**. Un inconvenient d'aquests sistemes plurals és que poden arribar a provocar conflictes quan competeixen pel mateix client.

Un exemple d'ús de distribució múltiple el trobem en el sector dels electrodomèstics. També és el cas dels ordinadors, que es comercialitzen en botigues especialitzades, hipermercats, mitjançant equips de venda directa, per mitjà de distribuïdors de productes per a oficina o per la Xarxa.

#### **Desigual**

Fundada a Barcelona el 1984, la cadena de moda Desigual disposa d'un sistema de distribució múltiple caracteritzat per més de 500 botigues mitjançant les quals distribueix els seus productes.

A aquestes botigues cal sumar altres canals de venda, com les franquícies distribuïdes per tot el món, més de 800 espais multimarca, així com més de 2.500 *corners* al llarg de la geografia mundial.

## 2.2. El comerç electrònic

Encara que el comerç electrònic va néixer com una forma de canal directe, sense intermediaris, avui en dia observem la proliferació d'intermediaris en línia. A més, el comerç electrònic s'ha convertit, moltes vegades, en un canal alternatiu i de vital importància per a les empreses que operen en canals tradicionals, que veuen en aquest canal una nova fórmula d'aproximació i relació amb el consumidor.

I és que l'enorme potencial d'internet desencadena l'aparició del que es podria considerar un nou mercat, que transcendeix les tradicionals fronteres geogràfiques i sectorials, i que ja es denomina **mercat digital**. Productes estandarditzats i amb un alt valor afegit, com ara equips informàtics, programari, moda i oci, són els millor adaptats per a la venda en la xarxa, ja que l'estandardització redueix la incertesa i la desconfiança del comprador, i el preu és prou competitiu per a admetre els costos logístics.

La Xarxa pot ser un canal complementari en l'activitat de les empreses, i es pot utilitzar d'una manera simultània en altres canals per a dur a terme activitats de comunicació o venda similars (n'és un exemple El Corte Inglés), o bé pot tenir un caràcter substitutiu dels canals convencionals, i dur a terme a través de la Xarxa totes les funcions promocionals o de venda (un exemple són les empreses de comerç electrònic Amazon, Alibaba o Rakuten)

### Vegeu també

Una primera aproximació a aquest tema la trobem en el mòdul «La distribució en línia». Els aspectes sobre comerç electrònic s'analitzen amb més detall en l'assignatura *Màrqueting electrònic*, per la qual cosa no aprofundirem en aquest canal de distribució en aquest subpartat.

**Rakuten.com**

Font: www.rakuten.com

Figura 8. Amazon, un model de referència de comerç electrònic

The screenshot displays Amazon's recommendation system. On the left, there are navigation menus for 'Recommendations by Category' (listing various product categories like Apparel, Baby, Beauty, etc.) and 'Recommendations Based on Your Tags'. The main content area shows a list of recommended items:

- Item 1:** 'How to Use the Internet to Advertise, Promote and Market Your Business or Website with Little or No Money' by Bruce C. Brown. Price: \$24.95. Recommended because you said you owned 'Advertising on the Internet, 2nd Edition'.
- Item 2:** 'The Advertising Playbook' by J. Aver. Price: \$1. Recommended because you said you owned 'Advertising on the Internet'.
- Item 3:** '3G Marketing on the Internet' by S. Aver. Price: \$23. Recommended because you said you owned 'Internet Marketing'.

Each item includes a 'SEARCH INSIDE!' button, a book cover image, a title, author, price, and 'Add to cart'/'Add to Wish List' buttons. A central browser window shows the Amazon.com homepage with a 'Recommended for You' section highlighting the same book as item 1. The browser window also shows a 'Marketing' link in the bottom right corner.



### 3. La integració vertical davant l'externalització

Fins ara hem anat presentant diferents alternatives d'organització del canal de distribució. Però la pregunta clau seria: com s'han d'organitzar els canals de distribució per a assegurar l'èxit de les empreses que els componen? Si ens cenyim a l'estructura vertical del canal, aquesta pregunta ens portaria a una altra: en quines condicions resulta convenient distribuir per si mateix (**estratègia d'integració vertical**) i en quines altres resulta millor comprar els serveis de tercers (**externalitzar les activitats**)? Vegem, en primer lloc, en què consisteixen aquests conceptes.

En funció del grau d'integració dels participants, l'estructura del canal pot adoptar diferents formes. Així, una integració més gran (també anomenada **integració vertical dura**) implica que una empresa duu a terme diverses de les funcions del canal, sia per l'absorció d'altres membres del canal sia per la pròpia inversió.

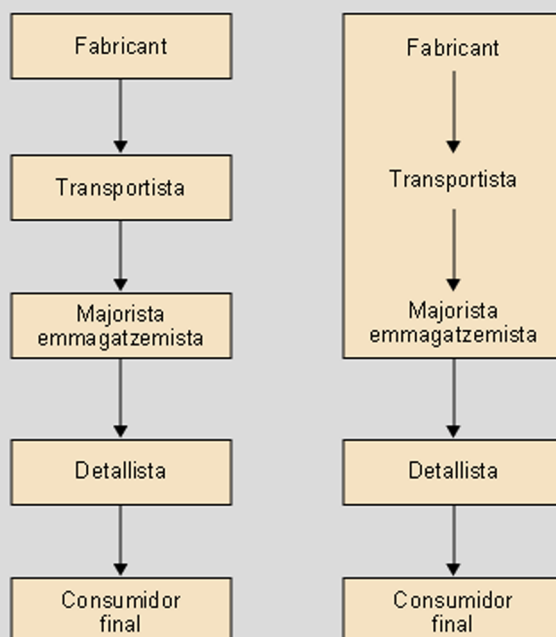
#### Vegeu també

Les alternatives d'organització dels canals de distribució s'han estudiat en l'apartat 1 d'aquest mòdul.

#### Integració vertical dura

Si un fabricant adquireix una flota de transport i un centre d'emmagatzemament i distribució des del qual els productes s'enviaran als detallistes, aquest fabricant haurà integrat verticalment cap avall la funció de transport i emmagatzemament, és a dir, haurà integrat la funció del majorista.

Figura 9. Integració vertical dura



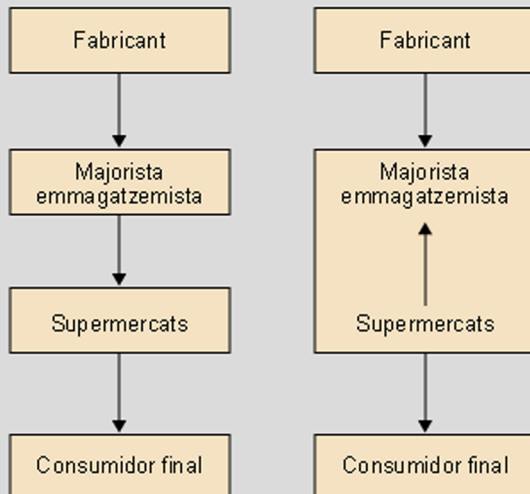
Font: elaboració pròpia.

Per altra banda, una integració inferior (**integració vertical tova**) comporta que les empreses del canal mantenen vincles entre elles, i cadascuna conserva la seva forma jurídica.

### **Integració vertical tova**

Si una cadena de supermercats té un magatzem propi des del qual reparteix la mercaderia a cada establiment, s'haurà integrat verticalment cap amunt.

Figura 10. Integració vertical tova



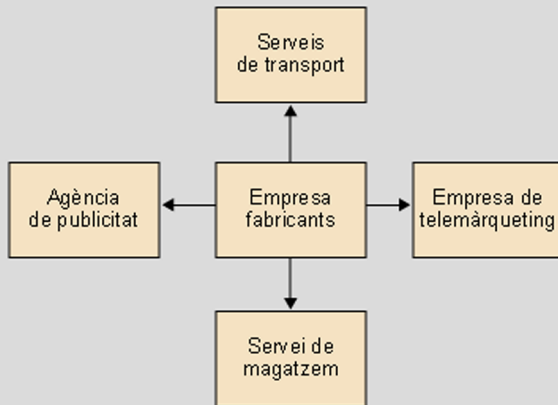
Font: elaboració pròpia.

Al pol oposat de la integració hi hauria la decisió d'**externalitzar** certes activitats i contractar els serveis a tercers.

### Externalització

Quan una empresa contracta els serveis d'empreses de transport, els serveis d'una agència de publicitat, els serveis d'operadors telefònics per al contacte amb clients o els serveis d'un magatzemista, és que ha externalitzat activitats.

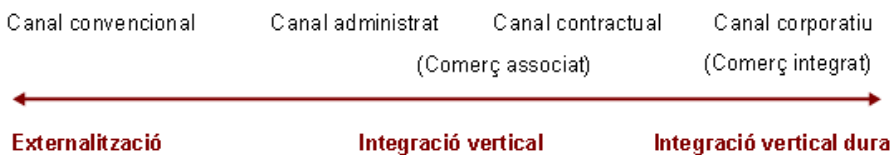
Figura 11. Externalització



Font: elaboració pròpia.

La **integració vertical dura** dóna lloc al canal corporatiu o comerç integrat, i la **integració vertical tova** es correspon amb el canal administrat i amb el canal contractual. L'**externalització** tindria lloc en el canal de distribució convencional.

Figura 12. Grau d'integració dels participants en un canal i tipus de comerç



En aquest punt, podem analitzar quan és convenient recórrer a la **integració vertical**. La resposta més senzilla i més lògica seria que les empreses efectuen per si mateixes aquelles activitats de distribució que els resulti menys costós gestionar pel seu compte que contractar una altra empresa.

### Avantatges de la integració vertical

Molts dissenyadors i fabricants de roba (com Adolfo Domínguez i Roberto Verino) han creat la seva pròpia xarxa de distribució mitjançant botigues pròpies. Les raons han estat que els grans magatzems comercialitzen pocs models de les seves col·leccions i, a més, poden aconseguir més marges de beneficis si controlen les activitats de distribució i de rebaixes, creen un entorn de venda propi i ofereixen un servei més personal a la clientela.

Figura 13. Fabricants de roba com Adolfo Domínguez han creat la seva pròpia xarxa de distribució



Geox disposa de més de 500 botigues mitjançant les quals distribueix els seus productes. A aquestes botigues cal sumar franquícies, botigues multimarca, *corners*, etc.

En la taula 1 s'exposen les principals raons econòmiques i estratègiques per a acudir al comerç integrat, i també els inconvenients que cal tenir en compte.

Taula 1. Avantatges i inconvenients de la integració d'activitats.

| Raons econòmiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Raons estratègiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Inconvenients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aconseguir més eficiència. Les inversions es dirigeixen a les activitats que proporcionen més rendibilitat i s'evita haver d'aplicar un marge de benefici a cada nivell del canal de distribució.</li> <li>Reduir costos, mitjançant economies d'escala, economies d'abast i l'efecte experiència. Les economies d'escala impliquen una reducció dels costos unitaris com a conseqüència de l'augment del nivell d'activitat. Les economies d'abast es refereixen a la reducció de costos que s'obté quan es comparteixen recursos entre diferents activitats. Finalment, l'efecte experiència comporta una reducció de costos causada per la destresa i l'eficiència que s'aconsegueix en el desenvolupament d'una activitat quan es fa durant molt de temps.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduir la incertesa. La integració permet controlar els subministraments de producte o garantir una distribució adequada del producte.</li> <li>Crear barreres d'entrada. Si, per exemple, un fabricant ha integrat el procés de distribució, qualsevol fabricant nou haurà de fer una inversió similar (crear el seu propi canal), o bé dependre del primer per a la distribució del seu producte.</li> <li>Millorar la informació i la capacitat de negociació. La integració cap endavant (realització de funcions de detallista) permet conèixer millor el mercat, mentre que la integració cap enrere (realització de funcions de majorista) permet conèixer millor els proveïdors i negociar-hi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Més costos fixos. Com més gran és el grau d'integració, més elevades són les despeses fixes i, per tant, més gran és la repercussió d'un descens en les vendes.</li> <li>Pèrdua de flexibilitat i de capacitat d'adaptació de l'empresa. L'aparició de noves tecnologies requereix grans inversions per a l'empresa integrada, mentre que una empresa no integrada només hauria de substituir el seu actual proveïdor per un altre que disposi de millor tecnologia.</li> <li>Problemes de gestió. La integració vertical incrementa la complexitat de l'organització.</li> <li>Costos d'integració. La integració implica uns costos elevats. En aquest sentit, caldrà decidir si convé la inversió directa o la fusió amb alguna empresa ja instal·lada.</li> </ul> |

Font: elaboració pròpia.

De la mateixa manera, podem dir que una empresa recorre a l'**externalització** quan li resulti menys costós contractar els serveis d'una altra empresa que dur a terme ella mateixa certes activitats.

Algunes productores de cinema com Universal Studios o Turner no disposen d'estudis propis on fer les seves produccions, sinó que els lloguen a altres empreses.

Nike, un dels líders mundials del calçat i roba d'esport, s'ha concentrat en els seus dos punts forts: el disseny i el màrqueting. La resta d'activitats de producció i components són subcontractades a empreses externes.

En la taula 2 s'exposen els avantatges i inconvenients d'externalitzar activitats en el canal de distribució.

Taula 2. Avantatges i inconvenients de l'externalització.

| Avantatges                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Inconvenients                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducció de costos i conversió dels costos fixos en costos variables.</li> <li>Reducció de les necessitats d'inversió de capital.</li> <li>Focalització en les activitats de més valor afegit.</li> <li>Accés a les innovacions d'altres membres del canal de distribució.</li> <li>Millora de l'eficiència.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Els costos de les operacions comercials mitjançant el mercat.</li> <li>La necessitat de forta col·laboració entre els membres del canal per a una eficiència més gran.</li> <li>La dependència superior de la resta de les empreses del canal.</li> </ul> |

Font: elaboració pròpia

Una vegada analitzats els avantatges i els inconvenients de les dues opcions estratègiques extremes de distribució (la integració enfront de l'externalització), podem reflexionar sobre el que ocorre si optem per una opció intermèdia, és a dir, una **integració vertical tova**, basada en la cooperació entre els socis del canal.

Recordem que en aquest cas seríem davant dels canals administrats, coordinats per un o diversos participants en la distribució, o davant dels canals contractuals, en què es mantenen vincles a llarg termini entre els participants en el canal per mitjà de contractes. Amb la integració tova s'intenten aprofitar els avantatges de la integració vertical, però sense suportar alguns dels seus costos.

Encara que ja hem vist les característiques principals d'aquestes dues formes organitzatives (canal administrat i canal contractual), en la taula 3 es comenten els requisits per a la seva posada en pràctica:

Taula 3. Requisits per a la integració tova.

| Canal administrat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Canal contractual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'èxit del canal es basa en una col·laboració estreta, un compromís i la confiança entre les parts. En el canal administrat no hi ha contractes explícits que vinculin les parts a llarg termini i, per tant, l'èxit depèn de la qualitat de les relacions.</li> <li>• La consecució d'objectius comuns (maximitzar l'eficiència del canal) ha de repercutir en la consecució dels objectius particulars (maximitzar el benefici de cada participant).</li> <li>• Si la coordinació és bona, es poden aconseguir economies d'escala com en la integració vertical.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les funcions i obligacions dels membres han d'aparèixer clarament especificades en el contracte. El contracte permet controlar el funcionament correcte del canal, la qual cosa fa que sigui un sistema més estructurat que el canal administrat.</li> <li>• Per tal d'assolir economies d'escala, els socis es veuen forçats a perdre autonomia.</li> <li>• Igual que en els canals administrats, els objectius comuns no s'han de contradir amb els objectius individuals.</li> </ul> |

Font: elaboració pròpia.

## 4. Evolució dels canals de distribució

Les estructures organitzatives dels canals de distribució presentades en apartats anteriors han experimentat, durant les últimes dècades, canvis constants, que responen a una cerca constant de noves vies per a dur a terme les funcions de distribució i noves maneres d'estructurar el canal. En aquest sentit, han sorgit diferents teories que pretenen explicar les transformacions i canvis en els diferents formats comercials.

### 4.1. Teoria de la roda de la distribució

Segons aquesta teoria, les noves formes comercials s'introdueixen al sector i operen amb preus baixos per aconseguir ocupar un lloc al mercat.

Però a poc a poc es van introduint millores en la presentació dels productes i en el prestigi de les marques, se n'amplia l'assortiment, i amb això augmenten les despeses i els preus de venda. Així, l'establiment es transforma en una forma comercial amb una política de vendes basada en la qualitat i el servei.



Això origina un buit al mercat que obre el camí de nous formats de venda basats novament en costos i preus baixos. Aquesta teoria serveix per a explicar l'evolució de certs supermercats i botigues de descompte que han passat d'un posicionament basat en preus (menys servei al client) a una estratègia competitiva basada en el servei i creació de valor cap al consumidor (varietat d'assortiment, millors instal·lacions, etc.).

### Els supermercats Dia i Bon Preu

Els supermercats Dia, del Grup Carrefour, van entrar al sector competint en preus baixos i servei reduït, amb una estratègia propera al descompte dur. Una vegada posicionats al mercat, han anat evolucionant i millorant el seu servei, i ofereixen un assortiment més complet, incorporen seccions d'alimentació fresca, aparcament, etc. S'aproximen més a un descompte tou i el buit deixat al mercat permetrà l'entrada d'altres ensenyes amb estratègies més agressives en preus i amb nivells de servei inferiors. De la mateixa manera, també ofereixen la possibilitat de comprar per mitjà d'internet i amb la possibilitat de recollir els productes a la botiga mateix.

Un exemple similar la proposa la cadena de supermercats Bon Preu; en aquest cas, aquesta cadena basa l'estratègia en la proposta de productes de proximitat que contribueixen al desenvolupament econòmic del seu entorn. La cadena també ofereix la possibilitat de recollir les comandes a la botiga ([www.iquodrive.cat](http://www.iquodrive.cat)).

Figura 14



## 4.2. Teoria del cicle de vida de la distribució

Es basa en l'analogia amb el cicle de vida dels productes. Segons aquesta teoria, les formes comercials evolucionen al llarg del temps i passen per les etapes d'innovació, desenvolupament, maduresa i declivi.

**a) Innovació.** Quan apareix una nova forma comercial, té un avantatge competitiu important (basat en preus, en assortiment, en serveis, etc.), però les vendes encara són baixes i amb pocs beneficis s'aconsegueixen beneficis.

Figura 15



A Espanya el comerç electrònic es trobaria en aquesta fase i s'estaria introduint ja en l'etapa de desenvolupament.



**b) Desenvolupament.** Comporta l'expansió geogràfica de la innovació i l'assoliment d'economies d'escala i beneficis més elevats. Augmenta la dimensió i la complexitat del negoci i també el nombre de competidors.

Figura 16



Les franquícies, com McDonald's, i les botigues especialitzades viuen avui en una etapa de desenvolupament.

**c) Maduresa.** Quan el ritme de creixement s'estanca i la competència s'incrementa, s'arriba a una etapa d'estancament. Les empreses situades en aquesta etapa comencen a lluitar per la seva quota de mercat.

Figura 17



Els hipermercats com Carrefour viuen en una etapa de maduresa.

**d) Declivi.** Es caracteritza pel fort descens de la quota de mercat i dels beneficis. Són formats comercials que s'han de modernitzar per a poder competir en els nous entorns.

Figura 18



El comerç tradicional viu en una etapa de declivi pel que fa al seu cicle de vida de la distribució.

### 4.3. Teoria de l'entorn

Els canals de distribució estan sotmesos a canvis constants en l'entorn: canvia el comportament de compra del consumidor, apareixen nous formats de venda competidors, canvia la legislació, s'incrementen els costos (del treball, del sòl) i evolucionen les tecnologies. Aquests canvis en l'entorn provoquen que les formes comercials intentin adaptar-s'hi i vagin evolucionant.

#### L'èxit dels centres comercials

Per exemple, una de les raons del desenvolupament dels centres comercials es deu als canvis en els estils de vida del consumidor, que tendeix a viure en zones residencials allunyades del centre urbà i comercial. Si bé en els últims anys les administracions locals han fet un esforç en la millora dels espais urbans comercials, avui dia encara es constata la dificultat d'accés al centre de la ciutat de la població, la qual cosa ha permès el desenvolupament d'aquests centres comercials amb una àmplia oferta comercial i també d'oci.

A més, les diferents exigències del consumidor els han permès evolucionar cap a centres comercials temàtics, on l'oferta d'oci els aporta un avantatge diferencial, així com els *outlets*, caracteritzats per oferir una àmplia oferta de marques i productes amb elevats descomptes.

Figura 19. Logotip de Viladecans The Style Outlet



## Resum

Amb aquest mòdul s'ha pretès exposar i desenvolupar les diferents formes d'organització dels canals de distribució, i s'han destacat les característiques principals que diferencien els canals convencionals, els sistemes verticals i els sistemes horitzontals de distribució. Al seu torn, segons el grau d'integració dels participants en el canal de distribució, s'ha classificat i s'ha diferenciat el comerç en independent, integrat i associat.

Els sistemes verticals de distribució s'han classificat, al seu torn, en sistemes administrats, corporatius i contractuals. L'estudi de les principals característiques d'aquests sistemes ens ha permès graduar el nivell d'integració disponible per a una empresa: des de la integració dura, en un extrem, fins a l'externalització, en l'altre. Els sistemes horitzontals, al seu torn, s'han diferenciat segons la relació espacial o no espacial entre els seus membres.

Aquest mòdul didàctic també ha prestat atenció als avantatges i inconvenients que, des d'un punt de vista estratègic, tenen la integració vertical i l'externalització per a l'empresa. Al mercat s'observa una tendència clara cap a l'externalització de les funcions que no formen part del nucli estratègic de l'empresa.

Però les diferents formes d'organització del canal de distribució no s'han de veure com a sistemes estancs, sinó que els canals evolucionen i s'adapten als canvis en l'entorn, a la competència i als hàbits i costums del consumidor. Aquests canvis s'han analitzat mitjançant les teories de la roda de la distribució, del cicle de vida de la distribució i de l'entorn.



## Activitats

1. Indiqueu quins són els avantatges dels sistemes administrats davant els sistemes contractuals. Il·lustreu la resposta amb un exemple real.
2. Llegiu l'article "Distribución farmacéutica. Evolución y situación actual", publicat en el número 59 de la revista *Distribución y Consumo*. A partir d'aquesta lectura representeu gràficament el canal o canals de distribució dels productes farmacèutics i classifiqueu-los segons el grau d'integració vertical o horitzontal.
3. Escolliu un bé o un servei d'ús comú (per exemple, electrodomèstics, productes de drogueria i perfumeria, assegurances, etc.) i descriuiu com és el seu procés de distribució. En cas que hi hagi més d'un canal de distribució, valoreu quins són els avantatges i inconvenients de cadascun. Podeu trobar informació a la revista *Alimarket* o *Distribución y Consumo*.
4. Assenyaleu les diferències que hi ha entre establiments que formen part d'una cooperativa de detallistes i establiments que formen part d'una cadena sucursalista. Preneu com a exemple el cas d'un hipermercat Eroski i un hipermercat Carrefour. Considereu que els clients en perceben alguna diferència?
5. En el mòdul es comenten els canvis experimentats en la distribució d'electrodomèstics. Indiqueu com podria passar de ser un canal convencional a convertir-se en un canal associat. Quins avantatges tindria un canal associat per a cadascun dels participants? Es podria arribar a convertir en un canal integrat?
6. En el mòdul es comenta la situació de la distribució cinematogràfica en l'actualitat. Avalueu quin tipus d'organització del canal aportaria més beneficis als productors, als distribuïdors, als exhibidors i als espectadors.
7. L'oferta i la distribució de serveis turístics ha experimentat canvis notables en els últims anys. No fa gaire temps el nombre d'agències de viatge era reduït i la majoria de vegades els turistes feien les reserves en hotels d'una manera directa sense intermediaris. Però, avui en dia, el canal de distribució i els formats de venda han evolucionat i ens trobem amb múltiples intermediaris: des dels grans majoristes de viatges a les agències per Internet o agències especialitzades en viatges d'aventures o turisme rural. A partir de cadascuna de les teories que expliquen com evolucionen els canals de distribució, comenteu com es poden explicar tots aquests canvis.

### Distribución y Consumo

Els últims números d'aquesta revista estan disponibles a la pàgina web de Mercasa ([www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)).

## Glossari

**canal administrat** *m* Coordinació i control del procés de distribució per part d'un o diversos dels membres del canal sense que hi hagi relacions de propietat ni vincles contractuals entre ells.

**canal contractual** *m* Associació d'empreses jurídicament independents per a dur a terme certes tasques comercials d'una manera conjunta. Aquesta associació té lloc mitjançant contractes de diferent tipus que estableixen diferents graus de vinculació.

**canal corporatiu** *m* Canal en el qual la propietat dels establiments (majoristes i detallistes) és d'una única empresa. Implica que s'ha produït una fusió entre diversos membres del canal o que una empresa ha creat una xarxa de distribució pròpia.  
*sin.*: canal integrat

**canal independent** *m* Canal format per empreses que negocien cada intercanvi que duen a terme, sense que hi hagi contractes ni relacions que els vinculin més enllà de cada intercanvi concret.

**canal integrat** *m* Vegeu canal corporatiu.

**externalització** *f* Procés pel qual una empresa deixa d'ocupar-se d'una activitat que feia i n'encarrega l'execució a una altra. És el procés invers a la integració.

**integració dura** *f* En distribució, és sinònim de *sistema vertical integrat* o *corporatiu*: una empresa duu a terme diverses funcions del canal, bé sigui per l'absorció d'altres membres del canal, o bé per la pròpia inversió.

**integració tova** *f* Relacions (contractuals o no) entre els membres del canal per a aconseguir una eficiència o coordinació més grans. Es correspon amb els canals contractuals i els canals administrats.

**sistema horitzontal de distribució** *m* Agrupació de distribuïdors del mateix esgló comercial mitjançant fusions i absorcions, inversió directa per a la creació de noves empreses, vincles contractuals o acords de cooperació.

**sistema vertical de distribució** *m* Sistema de distribució en què les funcions que duen a terme els membres del canal de diferent nivell són dirigides, pactades per via contractual o assumides per tots els components del canal. El resultat és una xarxa d'empreses situades en diferents nivells del canal de distribució i dirigides com un sistema centralitzat.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

- Casares, J.; Rebollo, A.** (2005). *Distribución comercial*. Madrid: Thomson Civitas.
- Díez de Castro, E.** (2004). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Miquel, S.; Parra, F.; L'Hermie, C.; Miquel, M. J.** (2006). *Distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pelton, L. E.; Strutton, D.; Lumpkin, J. R.** (2005). *Canales de marketing y distribución comercial*. Mèxic: Irwin McGraw-Hill.
- Rosembloom, B.** (2003). *Marketing channels. A management view*. Cincinnati (Ohio): South-Western College Pub.
- Sainz de Vicuña, J. M.** (2001). *La distribución comercial. Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Stern, L. W.; El-Ansary, A.; Coughlan, A. T.; Cruz, I.** (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Vázquez, R.; Trespalacios, J. A.** (2006). *Estrategias de distribución comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Madrid: Thomson.

### Referències bibliogràfiques

- Fernández, A.; Martínez, A.; Rebollo, A.** (2006). "La nueva configuración de los canales de distribución. El comercio de electrodomésticos". *Información Comercial Española* (núm. 828, pàg. 187-202).
- Juan Vigaray, M.** (2006). "Sector textil-confección (I). Evolución y tendencias en producción y distribución comercial". *Distribución y Consumo* (núm. 85, pàg. 110-119).
- Nueno, J. L.; Mora, C.; Montserrat, J.** (2003). "El sector de la distribución textil en España". *Boletín Económico ICE* (núm. 2768, pàg. 19-26).

