



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
CAMPUS CÓRDOBA

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

**DISEÑO DE UN CANAL PARA LA
DISTRIBUCIÓN DE MIEL NATURAL
ENVASADA EN ESTADOS UNIDOS**

por

EMILIANO BOSSIO

Ciudad de Córdoba, Argentina
Diciembre de 2007



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

**DISEÑO DE UN CANAL PARA LA
DISTRIBUCIÓN DE MIEL NATURAL
ENVASADA EN ESTADOS UNIDOS**

ÍNDICE

ÍNDICE	I
RESUMEN EJECUTIVO	III
PREGUNTA INICIAL Y OBJETIVOS	1
Pregunta inicial	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEO DEL PROBLEMA DE ANÁLISIS	5
1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE EMPRENDER EL DISEÑO DEL CANAL	5
MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	9
2. INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CANALES ACTUALES	9
2.1. Definición del concepto «canal de distribución»	9
2.2. Funciones	11
2.3. Flujos	14
2.4. El nexo productor-cliente: intermediarios de un canal de distribución	17
2.5. Tipos de cobertura del mercado	23
2.6. Investigación de los canales empleados por el sector y por la competencia	26
<i>Diseño metodológico del paso 2</i>	33
2.A. Funciones y flujos	33
2.B. Intermediarios	34
2.C. Rivalidad competitiva	35
3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DISTRIBUCIÓN	38
4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL	39
5. PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS DEL CANAL Y EVALUACIÓN DE RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS	41
5.1. Introducción. Remisión.	41
5.2. Limitaciones al desarrollo del canal: restricciones del entorno en el mercado objetivo	41
5.3. Limitaciones al desarrollo del canal: restricciones del macroambiente en el mercado objetivo	43
<i>Diseño metodológico del paso 5</i>	45
5.A. Determinación del número de niveles	45
5.B. Establecimiento de la intensidad de cobertura	45
5.C. Análisis de las restricciones de los entornos en el mercado objetivo: el análisis multicriterios	46

DESARROLLO	48
1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE EMPRENDER EL DISEÑO DEL CANAL	48
1.1. Estado de situación del sector melífero en la Argentina: producción y comercio	48
1.2. Estado de situación del sector melífero en los Estados Unidos: producción, comercio y consumo	52
2. INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CANALES ACTUALES	64
2.1. Funciones y flujos del canal proyectado	64
2.2. Intermediarios del canal proyectado	73
2.3. Rivalidad competitiva en el canal proyectado	82
3. PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA EL DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA MIEL	94
3.1. Objetivos para el desarrollo de las funciones contactuales o transaccionales	94
3.2. Objetivos para el desarrollo de las funciones logísticas	95
3.3. Objetivos para el desarrollo de las funciones compartidas	95
4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL	97
5. PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS DEL CANAL Y EVALUACIÓN DE RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS	99
5.1. Determinación del número de niveles en el canal proyectado	99
5.2. Establecimiento de la intensidad de cobertura	102
5.3. Intermediarios potenciales del canal proyectado	107
5.4. Aplicación del análisis multicriterios a las variables de los entornos del canal en el mercado objetivo	118
6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	134
REFERENCIAS	136
ANEXOS	142
1. ANEXO 1 LISTAS DE GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES	142
2. ANEXO 2 FUENTES CONSULTADAS DURANTE LA FASE DE ENTREVISTAS	144
2.1. Introducción	144
2.2. Biomiel S.A.	144
2.3. Mielel del Monte S.A.	145
2.4. Mielel del Sur SEM.	145
2.5. Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas zona SanCor	146
2.6. Agrupación de apicultores del centro del valle de Punilla	147
3. ANEXO 3 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	148
4. ANEXO 4 MATRICES DEL ANÁLISIS MULTICRITERIOS	158
5. ANEXO 5 ECUACIONES DE CÁLCULO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL ANÁLISIS MULTICRITERIOS	176
5.1. Criterios estáticos	176
5.2. Criterios dinámicos	177

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo de investigación se definen y completan una serie de pasos que indagan sobre el componente estratégico de un canal de distribución. Concretamente, se desarrolla una metodología, cuyo propósito es el diseño de un canal para la miel natural envasada para la venta minorista (EPVM) en el mercado de los Estados Unidos.

El trabajo se divide en cuatro grandes secciones. En la sección inicial, primero se plantea la pregunta y los objetivos en torno a los cuales se estructura el abordaje de los sucesivos pasos de investigación. Luego se efectúa una introducción que anticipa brevemente el contenido de cada uno de esos pasos.

En el paso 1, tiene lugar la justificación del problema de análisis. Allí se exponen las razones que motivan la selección del tema de estudio y que son consecuencia del reconocimiento de la necesidad de emprender el diseño del canal de distribución.

La segunda sección es teórico-metodológica. En ella se identifican y precisan los conceptos y variables de análisis que definen la problemática de estudio. Junto con la exposición teórica de cada uno de los pasos de diseño, se presenta una metodología específica para el relevamiento de esos conceptos y variables en la estructura de distribución que predomina en la actualidad.

En el paso 2, primero se puntualiza la noción de «canal de distribución». Después, se revisan las funciones y los flujos que acontecen al interior del canal. Seguidamente, se presenta la figura del intermediario; se repasan los sistemas de distribución más habituales; y se revisa una categorización de intermediarios internacionales, según estos actúen en el país de origen o de destino, bajo la modalidad mercantil o la de agencia.

Luego, se tratan los distintos tipos de cobertura del mercado a los cuales puede aspirarse, con sujeción a determinadas condiciones. Por último, se emplea un modelo de análisis competitivo para el estudio de las relaciones entre los participantes y/o competidores del canal actual. La metodología que se utiliza en este segundo paso del proceso de diseño es la entrevista en profundidad aplicada a expertos. A través de la misma se obtienen los datos e informaciones primarios que permiten efectuar el diagnóstico de la situación presente de distribución.

El paso 3 aborda el establecimiento de los objetivos estratégicos de distribución, una consecuencia lógica del diagnóstico llevado adelante en el paso previo. El paso 4 alude a la descripción de las funciones específicas que deben ser cumplidas en el nuevo canal. Estas se refieren a las actividades y tareas específicas que cada participante del canal tendrá que desempeñar para alcanzar los objetivos definidos en el tercer paso.

La última etapa teórico-metodológica del proceso de diseño proyecta las distintas alternativas del canal de distribución y evalúa las restricciones de los entornos en el mercado objetivo. Allí se hace una remisión a algunos de los conceptos tratados con anterioridad, y se resumen las restricciones ambientales que afectan de modo usual a los canales de distribución.

En seguida, se presentan distintos procedimientos metodológicos que permiten la síntesis y medición de los conceptos y variables de análisis relativos a la determinación del número de niveles, el establecimiento de la intensidad de cobertura, y la definición de intermediarios a utilizar en el canal proyectado. Por último, el análisis y evaluación de las

restricciones ambientales en el mercado objetivo se lleva adelante a través de la aplicación del análisis multicriterios para la toma de decisiones.

La tercera sección es el desarrollo de la investigación y sigue el esquema general de trabajo propuesto en la introducción. Allí se revelan y explican los resultados que surgen de la implementación de la sección teórico-metodológica anterior.

En el paso 1 de desarrollo, el reconocimiento de la necesidad de emprender el diseño del canal, se apoya en el estudio de numerosos datos e informes referidos a producción, comercio y consumo de miel natural, a granel y EPVM, tanto en la Argentina como en los Estados Unidos.

Después, en el paso 2, se efectúa el diagnóstico de situación, es decir, la investigación y evaluación del canal actual. Se abordan en concreto funciones y flujos del canal de distribución de la miel, así como los diferentes intermediarios que se advierten en la realidad. Posteriormente, se analizan las relaciones entre los participantes actuales mediante el modelo de rivalidad competitiva expuesto en la sección anterior.

Como resultado del diagnóstico, en el tercer paso se elabora una propuesta de objetivos para el diseño del canal de distribución de la miel EPVM. Esta propuesta agrupa los objetivos según cada uno de ellos incida sobre las funciones contactuales o transaccionales, logísticas o compartidas del canal.

El paso 4 no se desarrolla puesto que debe ser encarado desde una perspectiva de análisis diferente a la de los demás. Se sugiere su inclusión en otro momento del proceso de diseño y se hacen algunas consideraciones al respecto.

En el quinto y último paso de desarrollo, se esbozan las distintas alternativas del canal de distribución de miel natural EPVM. En primer lugar, se determina el número de niveles en el canal proyectado. Así, un canal indirecto corto, o un canal indirecto largo con no más de dos instancias de intermediación, aparecen como la opción más recomendable. Luego, respecto de la intensidad de cobertura, la aplicación del método elegido sugiere a la cobertura selectiva del mercado como la alternativa más conveniente.

Después, se ensaya el número de niveles para el canal proyectado: dos en el tramo doméstico y otros dos en el tramo internacional. El primero de estos tramos está dominado por la figura de un primer mayorista cooperativo o asociativo. Este primer mayorista es quien canaliza las funciones y actividades del nivel productivo, integrando el inicio de los flujos de distribución internacional con actividades típicamente productivas, tales como fraccionamiento, acopio y envase.

Finalmente, se aplica el análisis multicriterios y se presentan los resultados obtenidos. Partiendo de un conjunto de indicadores estáticos y dinámicos, que evalúan las restricciones de los entornos del canal en el mercado objetivo, se define una serie de preferencias para la discriminación de alternativas. Estas alternativas son las 51 entidades político-administrativas en que se divide el mercado objetivo.

De este modo, se descubren dos áreas de interés en dicho mercado. La primera, abarca la región cordillerana y centro-sur de los Estados Unidos, encabezada por el estado de Texas. La segunda, de menor potencial relativo, se emplaza en la costa este del país, en un área contigua de cuatro estados, liderada por la Florida.

El sexto paso concluye el proceso de diseño del canal. Allí se hacen una serie de recomendaciones que atañen al sector productor-exportador argentino de miel natural EPVM,

respecto de las acciones estratégicas a seguir para lograr una efectiva adaptación y reposicionamiento de la actividad.

En la sección final, pueden consultarse las referencias hechas a autores, informes, bases de datos, anuarios estadísticos, etc. También, el lector interesado puede examinar los anexos de esta última sección, que clarifican y profundizan determinados aspectos tratados en las tres primeras secciones.

PREGUNTA INICIAL Y OBJETIVOS

PREGUNTA INICIAL

¿Qué componentes estratégicos deben definirse y completarse como pasos del diseño de un canal para la distribución de la miel natural envasada para la venta minorista en los Estados Unidos?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y completar una metodología apropiada para el diseño de un canal de distribución de la miel natural envasada para la venta minorista en el mercado de los Estados Unidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y evaluar los canales actuales.
- Establecer los objetivos estratégicos de la distribución.
- Describir las funciones específicas a cumplir en el nuevo canal.
- Proyectar una estructura alternativa de canal.
- Identificar y evaluar las variables de los entornos del canal que condicionan las posibilidades de la distribución en el mercado objetivo.

INTRODUCCIÓN

Una vez definidos la pregunta inicial y los objetivos que guiarán este trabajo, corresponde seleccionar y desarrollar un marco teórico y una metodología que permitan ir construyendo un fundamento sólido y apropiado de los temas que vayan siendo tratados. El propósito de este paso consiste en determinar aquellos elementos, conceptos, ideas y enfoques teóricos que hagan posible la identificación de las variables de relevancia para el estudio del tema propuesto.

Se recuerda que el objetivo general del trabajo es desarrollar y completar un proceso metodológico apropiado para el diseño de un canal de distribución, tal que permita indagar cuál es la estructura estratégicamente más efectiva para la distribución de la miel natural, envasada para la venta minorista, en el mercado de los Estados Unidos. Dado que en la actualidad las empresas argentinas prácticamente no comercializan este producto en dicho mercado, se trataría básicamente de proyectar un nuevo canal de distribución.

A lo largo de las sucesivas etapas de este trabajo, se adopta una perspectiva sectorial para el tratamiento de los diferentes temas. Es decir, no se concentrará en la realidad particular de ninguna empresa o participante del canal, sino que se los abordará desde una perspectiva más amplia. Dicha perspectiva está definida por el nivel o niveles del canal en los que actúan esos participantes, y por las relaciones que establecen entre ellos, en el marco del desempeño de las funciones y de los flujos de distribución.

Por otro lado, la selección de los Estados Unidos como mercado objetivo, tiene un valor ejemplificativo y práctico, antes que determinante. Esta es una opción que de todos modos merece ser analizada detenidamente y que, a propósito de este trabajo, fue escogida porque además permite exponer claramente varios puntos importantes durante el desarrollo de esta investigación.

A continuación, se plantea un esquema general de trabajo que servirá de marco orientador a lo largo de las restantes etapas del mismo. Así, fue seleccionada la sucesión de pasos para el diseño o rediseño de un canal de distribución que Paz¹ propone en su obra *Canales de distribución*.

Obviamente que circunscribirse en este momento al marco o a la metodología de análisis que proporciona un único autor, sería una seria deficiencia que sesgaría o invalidaría muchos aspectos y resultados del análisis posterior. No se comete este error. La selección que se hace a favor del esquema que proporciona el autor mencionado obedece fundamentalmente a una cuestión de practicidad y claridad. Se pretende ordenar desde un comienzo el desarrollo de este trabajo para poder alcanzar de un modo más eficiente los objetivos establecidos.

Como se verá enseguida, el marco base propuesto por Paz será complementado permanentemente con los aportes y diversos enfoques que proporcionan otros numerosos autores. Asimismo, se lo modificará sustancialmente en aquellos puntos en que, debido a la especificidad o a la particularidad del tema que se aborde, el mismo resulte insuficiente o inapropiado. También, se suprimirán aquellas etapas que no se corresponden del todo con las actividades del diseño o rediseño de un canal de distribución, o bien se agregarán

¹ PAZ, Hugo R., *Canales de distribución. Estrategia y logística comercial*, 1ª ed., Ediciones Universo, 1998, Buenos Aires, Argentina, pp. 103-130.

sintéticamente en etapas anteriores o posteriores. Paz² propone una serie de pasos lógicos y esquemáticos que se resumen a continuación:

PASO 1: RECONOCER LA NECESIDAD DE EMPRENDER EL DISEÑO DEL CANAL

La necesidad del diseño de un canal de distribución está motivada por el lanzamiento de un producto nuevo a nuevos mercados (estrategia de diversificación): exportación de miel natural envasada para la venta minorista al mercado de los Estados Unidos, como una alternativa de exportación de mayor valor agregado.

PASO 2: INVESTIGAR Y EVALUAR LOS CANALES ACTUALES

El segundo paso comprende aquellas actividades que resultan necesarias para entender el estado actual de la situación en materia de distribución y dentro de los límites del objetivo general planteado. Su propósito es generar una base de antecedentes que permita hallar las variables relevantes para el análisis. Este paso pretende, asimismo, generar un camino inicial de estudio que oriente la labor de investigación hacia las etapas posteriores.

PASO 3: ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DISTRIBUCIÓN

Una vez que se ha logrado una visión general preliminar del estado actual de la situación, corresponde definir aquellos objetivos que se persiguen al emprender el diseño de la estructura de distribución. Este paso se deriva lógicamente del planteo del problema de análisis y del objetivo general, realizados en el primer paso.

PASO 4: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL

El cuarto paso se desprende del establecimiento y la coordinación de objetivos efectuadas en el paso anterior. Incluye la definición de subobjetivos y la asignación de responsabilidades a cada una de las partes involucradas en el esfuerzo de distribución.

A diferencia de los demás, este cuarto paso debería ser abordado desde una perspectiva mucho más particular y dependiente de la situación. Asimismo, cuando el proceso de diseño del canal implica cierta diversificación respecto de los negocios actuales, este paso se transforma en uno previo a la implementación, y no estrictamente en uno de planeación del diseño.

PASO 5: PROYECTAR LAS ALTERNATIVAS DEL CANAL Y EVALUAR LAS RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS

Este paso es el más práctico e instrumental entre los anteriores. Comprende el proceso de toma de decisiones cuyo fin directo es plasmar el resultado de los pasos que lo preceden en el desarrollo de las alternativas del canal en el mercado objetivo. Además,

² PAZ, Hugo R., *ibíd.*

incluye la importante tarea de evaluar las restricciones que los entornos del canal ejercen sobre las posibilidades de distribución en dicho mercado.

Cuatro son las tareas esenciales para su consecución:

Tarea 1: Determinar el número de niveles en el canal.

Tarea 2: Establecer la intensidad de cobertura a los distintos niveles de intermediación.

Tarea 3: Definir qué tipo de intermediarios se utilizarán en cada nivel.

Tarea 4: Precisar las limitaciones o restricciones concretas con las que las variables de los entornos del canal en el mercado objetivo, condicionan las posibilidades de distribución en áreas de ese mismo mercado.

PASO 6: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Este paso es el que concluye el método seleccionado para el diseño del componente estratégico de un canal de distribución. Aquí se efectúan las conclusiones y algunas recomendaciones a la luz del tratamiento de todos los pasos anteriores.

Como puede apreciarse, cada uno de los pasos propuestos requerirá generar un cuerpo teórico propio que permita analizar e identificar las variables a ser relevadas en el canal actual y en el proyectado. Asimismo, estos pasos necesitarán de una metodología para la medición concreta de las variables puestas de relieve por la teoría. Seguidamente, se desarrolla el marco teórico y la metodología para los pasos que se acaban de reseñar.

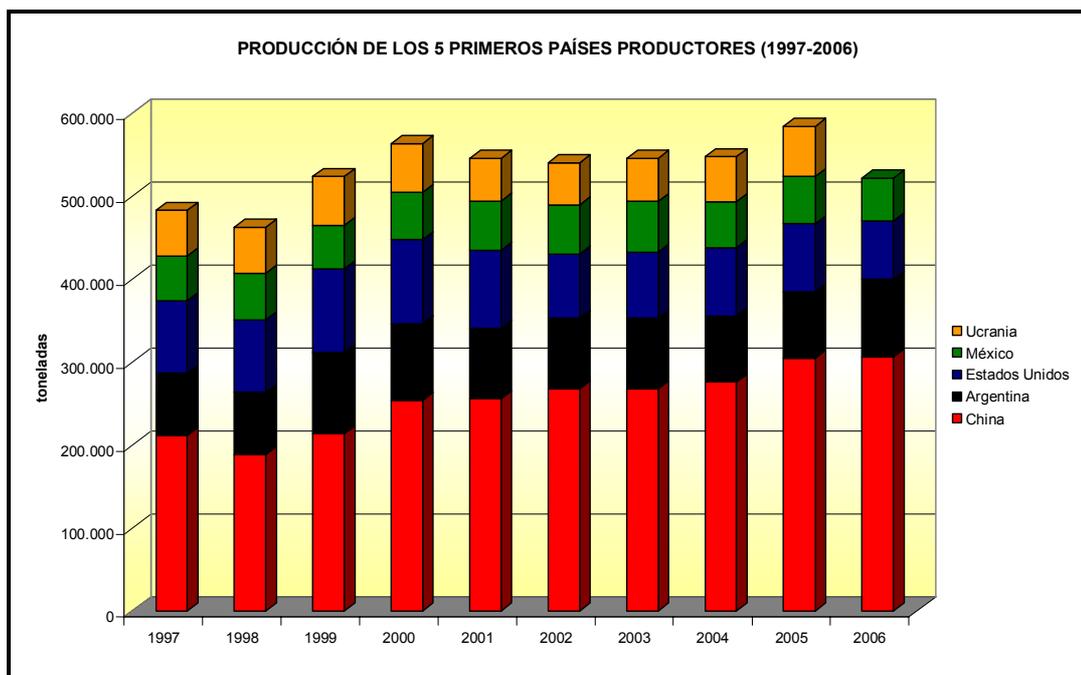
PLANTEO DEL PROBLEMA DE ANÁLISIS

1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE EMPRENDER EL DISEÑO DEL CANAL

La producción nacional de miel ha venido en constante aumento durante los últimos veinte años (SAGPYA³). Argentina es en la actualidad el segundo productor mundial de miel natural, superada en el ranking sólo por China, y libra una dura disputa por el segundo puesto con los Estados Unidos, sobrepasándolos levemente en 2002 y 2003, y de manera considerable en 2006.

Asimismo, en lo que respecta al mercado internacional y considerando el volumen de sus exportaciones, Argentina viene consolidándose desde hace algunos años como el primer exportador mundial de este alimento, haciéndose acreedora aproximadamente de un cuarto de las ventas internacionales globales (FAOSTAT⁴)⁵.

Gráfico 1 Fuente: FAOSTAT 2007⁶



Estos hechos se suman a una progresiva mudanza de los mercados internacionales a favor de los productos naturales y orgánicos; y a la calidad de las mieles argentinas,

³ SAGPyA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación. Dirección de Industria Alimentaria, 2007. http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/a_prod/prod_arg.htm

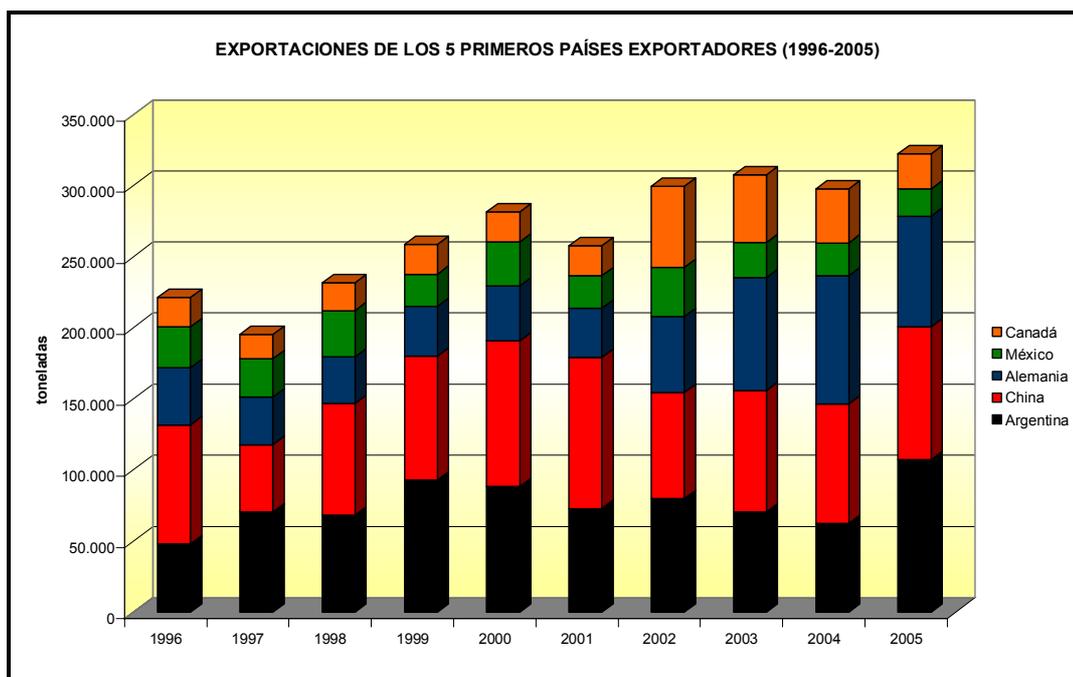
⁴ FAOStat. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2007. <http://faostat.org>

⁵ Promedio aproximado para el decenio 1996-2005.

⁶ El volumen de las exportaciones en toneladas para Ucrania correspondientes al año 2006 aún no están disponibles al momento de la redacción.

reconocida internacionalmente (Erkekdjian⁷). Además, el bajísimo consumo interno de este producto, que representa menos del 10 por ciento de lo producido; un marcado incremento de los precios en las principales plazas a partir de 2001 (SAGPYA⁸); junto a caídas en la productividad y crisis sanitarias en otros principales productores y exportadores, como México (Nimo⁹) y China (Erkekdjian¹⁰), han encendido una luz verde de oportunidad para el sector melífero nacional, que ha sido tradicionalmente un generador de divisas por excelencia.

Gráfico 2 Fuente: FAOSTAT 2007



Resulta paradójico que a pesar de este panorama altamente prometedor que se manifiesta en el mercado internacional, sólo la exportación a granel de miel natural dé cuenta del 98 por ciento del volumen total comercializado. El 2 por ciento restante se comercializa como mieles diferenciadas, envasadas para la venta minorista, a mercados como Brasil, Japón, Arabia Saudita y a algunos miembros de la Unión Europea (Sabio¹¹; Erkekdjian¹²).

⁷ ERKEKDJIAN, Melina, *Informe producto: Análisis de la tendencia del mercado internacional del mercado de la miel*, Fundación Exportar, 2003, Buenos Aires, Argentina, p. 25.

<http://www.exportar.org.ar/deargas/productos.php?id=IE17miel.pdf>

⁸ SAGPYA, con base en cotizaciones de la Bolsa de Cereales, 2006. [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/c_precios/serie_\\$.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/c_precios/serie_$.htm)

⁹ NIMO, Mercedes, *Honey. Analysis of the Alimentary Chain*, SAGPYA, Dirección Nacional de Alimentos, 2005, Buenos Aires, Argentina. http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_29/Cadena_english/miel_english.htm

¹⁰ ERKEKDJIAN, Melina, op.citp. 10.

¹¹ SABIO, Milton, "Requerimientos sanitarios y comerciales para la exportación de miel" en *Seminario sobre trazabilidad en miel*, SAGPYA, 2 de marzo de 2006, Buenos Aires, Argentina.

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/capacitacion/Seminario_apicola_marzo_06/Milton_seminario_de_miel.pdf

¹² ERKEKDJIAN, Melina, ob.cit.

Que la oferta nacional esté concentrada casi en su totalidad en la venta de la miel como un producto sin ningún valor agregado, implica ignorar y por lo tanto desaprovechar las ventajas naturales que posee el sector en el mercado internacional.

La escasa diferenciación de las mieles argentinas ocasiona pérdidas comerciales a raíz de las potencialidades no estudiadas ni explotadas en términos de calidad y precio, que serían muy superiores si se incorporara un cierto grado de valor agregado nacional en los exportables. Las mieles orgánicas, saborizadas, esterilizadas y extraclaras, envasadas para la venta minorista, son ejemplos de estrategias de diferenciación del producto implementadas en otros países.

La distribución internacional del producto en la modalidad a granel por los canales estándares trae como consecuencia la imposibilidad de su control y seguimiento a medida que este pasa por las distintas fases del proceso de comercialización.

¿Cómo gestionar entonces aspectos clave como el mantenimiento de la calidad, los objetivos y las funciones de la distribución o el posicionamiento del producto, cuando se desconocen los modos de comercialización, la aplicación y el destino del mismo una vez que sale del circuito doméstico? Estos aspectos, así como los restantes de la mezcla de marketing, deben ser gestionados adecuadamente si se pretende aprovechar las oportunidades actuales y las emergentes.

Debe mencionarse que las debilidades del sector productor-exportador melífero nacional, así como las grandes falencias en cuanto a estrategia comercial, tienen mucho que ver con las características intrínsecas del propio sector productivo. Este presenta una estructura altamente atomizada de pequeños productores, distribuidos en una amplia área geográfica, que producen de modo artesanal y generalmente como actividad complementaria y marginal de otras actividades agrícola-ganaderas.

Estos participantes de la cadena de distribución de la miel usualmente operan alejados de la mayoría de los principios técnicos, sanitarios y de comercialización, a los cuales no tienen acceso. Son recientes los esfuerzos iniciados por entidades públicas y privadas nacionales con el propósito de dotar al sector de información y asesoramiento sobre planeación y buenas prácticas en la producción y el comercio de productos de la colmena.

Asimismo, se observa que desde comienzos de los 2000, se ha buscado desde varios sectores fomentar el asociativismo entre productores, acopiadores, exportadores, y demás miembros del tramo doméstico del canal, como vía para alcanzar un mejor control y programación.

Debido a que esta problemática ha sido planteada recientemente, y a que los primeros esfuerzos cooperativos en la materia aún están en su etapa de desarrollo, resta esperar un tiempo para poder efectuar un análisis acabado de esta situación.

No obstante, las estadísticas comerciales demuestran que la realidad de este sector permanece constante desde el comienzo del *boom* exportador a principios de la década. Esto da los motivos para insistir y profundizar en las reformas que sean necesarias a fin de sentar las bases de una posición de liderazgo, genuina e inteligentemente aprovechada, para el sector y sus productos en los mercados internacionales.

A la luz de los antecedentes que se acaban de exponer, el propósito de este trabajo consiste en el diseño del componente estratégico de un canal de distribución, tal que permita lograr una colocación efectiva de la miel argentina, envasada para la venta minorista, en el mercado seleccionado, como una alternativa exportadora de mayor valor agregado. Este

objetivo parece apropiado y relevante como paso inicial para subsanar las deficiencias que presenta la estrategia comercial del sector del producto elegido.

De la misma forma, las consideraciones de diversa índole que deben efectuarse al momento de encarar el diseño de una estructura de distribución, producirán profundas implicancias en las restantes variables de la comercialización, contribuyendo así a una reestructuración más amplia del sector. Este es otro de los motivos que llevan a abordar la problemática de estudio, sin olvidar la delimitación que por razones prácticas se hecho de la misma.

Por último, cabe realizar una aclaración preliminar sobre el significado que en este trabajo se da al concepto «sector productor-exportador argentino de miel natural».

Desde una perspectiva subjetiva, este concepto es entendido en sentido amplio, pues involucra a los varios participantes del tramo doméstico del canal de distribución. Lo integran productores, acopiadores, fraccionadores, envasadores y mayoristas de primer nivel que intervienen en las transacciones internacionales.

Sin embargo, se excluye a los mayoristas y minoristas que, aunque guarden estrecha relación con los participantes del canal internacional, se dedican exclusiva o prioritariamente al abastecimiento del mercado doméstico.

Desde un punto de vista objetivo, el sector productor-exportador aludido abarca a todas aquellas empresas o emprendimientos, cuya actividad central desarrolla uno o más aspectos de la comercialización de miel natural, a granel o envasada para la venta minorista.

Por lo tanto, se apartan del concepto aquellos intermediarios que no son específicamente intermediarios de productos de la colmena, o que aún así, llevan adelante la comercialización de productos apícolas que siguen sus propios canales de distribución (p. ej. insumos apícolas, material vivo, cera, propóleos, etc.).

Con una óptica formal, se prescinde de cualquier tipo de organización jurídico-económica por parte de las empresas del tramo doméstico del canal, para adscribir las al sector productor-exportador de miel natural.

En este sentido, se incluye cualquier empresa o emprendimiento, ya sea independiente o subordinado a otro, bajo cualquier forma legal. Por ejemplo, puede tratarse de sociedades anónimas; sociedades de economía mixta; cooperativas; agrupaciones o simples sociedades de hecho, etc., operando de modo autónomo o como unidad de negocios de una empresa mayor.

Desde una perspectiva material, el sector productor-exportador argentino de miel natural, tal como se lo aborda en este trabajo, incluye al gran conjunto de pequeñas y medianas empresas que tipifican el nivel productivo del canal actual.

Se hace referencia en particular a los emprendimientos productivos de escala reducida, que en promedio no superan el centenar de colmenas. También se suman dentro del mismo a las empresas fraccionadoras, acopiadoras y/o envasadoras, que son propiedad de algún pequeño productor o de muchos de ellos. Se omiten del concepto desde esta perspectiva, aquellas unidades productivas de mayor escala.

MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

2. INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CANALES ACTUALES

2.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO «CANAL DE DISTRIBUCIÓN»

En su edición del milenio de *Dirección de marketing*, Kotler¹³ define los canales de marketing como “los conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo”, manifestando seguidamente que “los canales seleccionados afectan íntimamente todas las demás decisiones de marketing”.

Por su parte, Paz¹⁴ nos dice que un canal de distribución para un producto o un servicio son “todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el productor hasta el consumidor final, con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad del mismo”. Aclara este autor que los canales de distribución “proveen los medios por los cuales las mercaderías y los servicios son trasladados desde su punto de concepción, extracción o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final”.

Pelton et al.¹⁵ entienden por canal de marketing a “las relaciones de intercambio que crean valor del cliente en la adquisición, el consumo o la disposición de productos y servicios”. Con una mirada de tipo transaccional sobre el concepto, agregan estos autores que “cualquier conexión entre individuos u organizaciones que permite o contribuye a que tenga lugar un intercambio es un canal de marketing”.

Arese¹⁶ denomina como canales de distribución el “conjunto de formas e individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de derechos del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor”. En este sentido, este autor expresa que “la distribución contempla en sí todas las operaciones relativas a poner a disposición del consumidor el producto”.

Al respecto, Stern et al.¹⁷ escriben que un canal de marketing es el “conjunto de organizaciones interdependientes implicadas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su consumo o uso”.

Ledesma y Zapata¹⁸ explican que “por canal de distribución debemos entender el recorrido del título de propiedad de un bien que posibilita, a través del cumplimiento de

¹³ KOTLER, Phillip, *Dirección de marketing*, edición del milenio, Pearson Educación, 2001, Naucalpan de Juárez, México, p. 490.

¹⁴ PAZ, Hugo R., op.citp. 19 y 20.

¹⁵ PELTON, Lou E. et al., *Canales de marketing y distribución comercial. Un enfoque de administración de relaciones*, 2ª ed., McGraw-Hill Interamericana, 2005, México DF, p. 6.

¹⁶ ARESE, Héctor F., *Comercio y marketing internacional. Modelo para el diseño estratégico*, 1ª ed., Grupo Editorial Norma, 1999, Buenos Aires, Argentina, p. 365.

¹⁷ STERN, Louis W. et al., *Canales de comercialización*, 1ª ed. en castellano, Prentice Hall Iberia, 1999, Madrid, España, p. 1.

¹⁸ LEDESMA, Carlos A. y ZAPATA, Cristina I., “Mezcla de comercialización internacional: distribución física internacional” en Ledesma C. A. y Zapata C. I. *Negocios y comercialización internacional: comercio exterior*, Ediciones Macchi, 1993, Buenos Aires, Argentina, p. 294.

diferentes etapas, acercarlo hasta el consumidor final o usuario industrial”, agregando luego que “en el mercado internacional, tomarán el nombre de Canales de Distribución Física Internacional, y se entiende que el consumidor final se encuentra en un país distinto del de producción”.

Colaiacovo¹⁹ detalla que el término «canal de comercialización» “podría definirse como el conjunto de organizaciones, que se constituye en las arterias fundamentales para la movilización de bienes y servicios, llevando a cabo funciones básicas y de apoyo, de manera tal que las necesidades de los compradores sean satisfechas razonablemente”.

De las definiciones anteriores se pueden extraer distintos elementos comunes y algunos otros particulares. En primer lugar, se observa que autores como Kotler, Stern et al., Coughlan et al. y Colaiacovo definen a un canal de marketing o distribución como constituido por un «conjunto de organizaciones» o una «red organizada de agencias o instituciones». Estas expresiones permiten inferir una de las principales características de los canales de distribución, que es su composición eminentemente interorganizacional.

En efecto, la realidad muestra que prácticamente no existen estructuras de canales o redes de distribución que puedan ser abarcadas completamente por una sola empresa u organización. Como se verá más adelante, a lo largo y ancho de un canal de distribución circulan en varios sentidos flujos de distinta naturaleza. Acotar la función de un canal a la distribución física de un determinado producto o mercadería, sería una simplificación absurda y por demás ingenua de toda la problemática de canales. Tampoco sería necesario indagar demasiado sobre esta simplificación, para darse cuenta que estaría obviándose completamente el comercio de servicios, que a raíz de su intangibilidad propia modifica profundamente, o bien torna inaplicables, los principios tradicionales sobre distribución física.

Además de objetos individualizados y mensurables, por un canal circulan activamente otros tipos de flujo como por ejemplo el de información, el de pagos, el de riesgos, el de propiedad, el de asistencia, etc. que por dar lugar a una extensa actividad de negocios, independiente de un canal en especial, y quizás común a muchos de ellos, es objeto de la actividad comercial de otras numerosas empresas.

Es que es tan complejo el desarrollo y la interrelación de estos flujos en uno o más canales, así como la forma final que adopta cada canal de distribución como resultado de una combinación única de estos factores, que actualmente sería imposible que unas pocas empresas pudieran desempeñar y controlar todas las actividades asociadas al tránsito físico de su producto o servicio hacia sus clientes finales; más aún si se trata de una organización con una base de clientes altamente fragmentada y heterogénea.

Por lo tanto, la primera característica típica de los canales de distribución es su naturaleza interorganizacional, que se resume a decir que todo canal de distribución contará generalmente con una pluralidad de participantes, cada uno de los cuales desempeña una o más funciones, mediante sus *input* en alguno a varios de los flujos del canal.

De lo anterior se deriva como consecuencia lógica la «interdependencia» entre las distintas partes del canal. Si bien se trata generalmente de empresas independientes en cuanto al giro de su negocio, la estructura del canal de distribución determinará diferentes grados de acompañamiento entre las actividades de unas y otras, el que resulta indispensable para lograr la coordinación de los distintos flujos durante todas las etapas de la distribución.

¹⁹ COLAIACOVO, José L., *Canales de comercialización internacional*, Ediciones Macchi, 1996, Buenos Aires, Argentina, p. 25.

Las particularidades de estos y otros flujos van cambiando a lo largo del canal de distribución, y dan lugar al desarrollo de actividades específicas por parte de cada organización involucrada, que originan distintas modalidades e intensidades de coordinación o cooperación entre ellas. Las teorías recientes sobre coordinación de los canales de distribución insisten en la necesidad, dentro de lo posible, de avanzar hacia formas más integradas de canales, partiendo de supuestos comprobados en la realidad, donde la estructura de un canal o red de distribución trasciende los objetivos individuales de los participantes y define objetivos colectivos, asegurando una mayor eficiencia y estabilidad del canal.

Otro de los puntos de consenso en las definiciones transcriptas más arriba, vg. Kotler, Paz, Stern et al. es que el fin último de los canales de distribución es «hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo», «que el producto pase desde el productor hasta el consumidor final», «tomar un producto o servicio y hacerlo disponible para su consumo o uso». Esto manifiesta otra de las características de los canales de distribución: su dinamismo. De este modo, los mismos se conciben como estructuras en permanente movimiento destinadas al flujo continuo de bienes materiales e inmateriales desde las unidades productoras hasta los puntos de consumo, evidenciándose la función conectiva de oferta y demanda de los canales de distribución.

Por otro lado, Paz, Arese y Ledesma y Zapata incluyen en la función principal de un canal de distribución, el posibilitar la transferencia del título de propiedad sobre los bienes y servicios comerciados desde el productor hacia el consumidor final. Este punto en particular dentro del estudio de los canales de distribución merece atención especial debido a que los distintos tipos de empresas u organizaciones intermediarias entre productor y consumidor final no siempre se comportan de la misma manera.

Por ejemplo, y como se verá en otras partes de este trabajo, mientras ciertos intermediarios se convierten en propietarios de los bienes que comercian, comprándolos al productor y luego revendiéndolos al consumidor final; otros, en cambio, solo adquieren la tenencia de los mismos, y ya sea como agentes de un principal o como corredores independientes, negocian la venta con otros intermediarios o consumidores finales, por cuenta y en nombre de quienes representan.

Paz remarca que la labor de los intermediarios facilita la tarea de compra del consumidor final. Este autor subraya que las funciones llevadas a cabo en el marco de los canales de distribución contribuyen a la creación de un valor agregado económico para el cliente en términos de tres variables: el tiempo, el lugar y la forma. En este punto, coinciden también Pelton et al. cuando conceptualizan los canales de marketing como «relaciones de intercambio que crean valor del cliente».

Así, se resumen las definiciones anteriores en una propia, diciendo que un canal de marketing o distribución es «el conjunto más o menos organizado de individuos e instituciones, que interactúan entre sí, desarrollando las actividades conducentes a la facilitación de los intercambios entre productores y consumidores».

2.2. FUNCIONES

Para poder realizar una aproximación hacia un marco de análisis de los canales de distribución, es preciso identificar las funciones que los mismos permiten llevar adelante y los flujos relativos a cada una de estas funciones.

Para Paz²⁰ son dos las funciones principales cumplidas por los canales de distribución: las «funciones contactuales o transaccionales», que son aquellas que deben realizarse para concluir exitosamente el intercambio entre las partes involucradas; y las «funciones logísticas», que atañen al movimiento físico de las mercaderías.

Asimismo, este autor considera que el sistema total de una empresa debe dividirse teniendo en cuenta al cliente final inmediato de un determinado canal de distribución. En este sentido son «canales industriales» “el flujo de negociaciones e insumos desde proveedores hasta el usuario industrial dedicado a la producción de bienes para el consumo individual” (Paz²¹) y son «canales de consumo» los que se extienden desde aquél hasta el consumidor final.

Enfocando su exposición desde la óptica de la empresa productora, Paz explica que la gestión de los canales de distribución supone la actuación sobre dos componentes diferentes de estos canales. Uno de ellos es el componente estratégico, que se refiere a la administración de todo el sistema a través de actividades que incluyen la definición de los objetivos del canal, los cursos de acción a implementar, el tipo y número de participantes que actuarán, las relaciones que se establecerán con ellos, las estrategias de comunicación y competitiva dentro del canal, entre otras.

El otro, denominado componente logístico o distribución física, es “responsable de la importante tarea de que cada participante cuente con la mercadería en el momento, lugar y forma que la necesita” (Paz²²), a lo cual agrega que la administración de este segundo componente, quedará condicionada por las decisiones tomadas en el marco del componente anterior. La Tabla 1 de la página 13 resume estas ideas.

Tal como se desprende de la introducción a este trabajo, el análisis y desarrollo se focalizarán en el componente estratégico de la gestión de un canal de distribución.

La empresa, como subsistema de un sistema mayor, debe permanecer alerta a la evolución natural del contexto en el cual se enmarca su estrategia de distribución, así como a los probables cambios repentinos que pudieran ocurrir en cualquier momento. Estos fenómenos externos a la actividad de la organización, que Pelton et al.²³ denominan exosistema del canal de distribución, resultan incontrollables para la misma. Ellos determinarán la necesidad de efectuar ciertos ajustes a fin de garantizar la adaptabilidad de la estructura de canales seleccionada por la empresa.

Asimismo, el criterio de adaptabilidad debe ser considerado desde una doble perspectiva. Por un lado, como medida de la flexibilidad estratégica de la organización para hacer frente a las amenazas que se presentan en cualquier oportunidad; y por el otro, como un mecanismo que posibilite la detección temprana de las distintas oportunidades que quedaran al descubierto luego de la modificación de aquellas variables del entorno relevantes para la empresa, a raíz del grado en que impactaren positivamente su estructura de canales.

Paz identifica cinco elementos genéricos del entorno, así como algunas variables típicas que deberían ser analizadas dentro de cada uno de ellos.

²⁰ PAZ, Hugo R., op.citp. 20.

²¹ PAZ, Hugo R., ibíd.

²² PAZ, Hugo R., op.citp. 27.

²³ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 184-186.

GESTIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
COMPONENTE ESTRATÉGICO	COMPONENTE LOGÍSTICO O DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA
Definición de <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a lograr; • Tipos de caminos a seguir; • Participantes que actuarán; • Relaciones que se establecerán con ellos; • Adecuada estrategia competitiva; • Estrategia de comunicación dentro de los canales; • Servicio a prestar al mercado-meta; • Estudio de los costos de las distintas alternativas; • Puesta en marcha y monitoreo permanente del sistema; • Permanente investigación de las variables que pudieran generar modificaciones al sistema. 	Máximo valor agregado para cada participante del canal en términos de: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Lugar • Forma

Tabla 1 Componentes de la gestión de los canales de distribución. Elaboración propia con base en Paz, op.citp. 26-27.

Estos son los entornos económico, de mercado/competencia, sociocultural y tecnológico. La exposición del análisis de los entornos relevantes en el proceso de diseño de un canal de distribución, se efectúa en profundidad en el quinto paso de este trabajo.

Al analizar concretamente las funciones de los canales de distribución, y dentro de su esquema de funciones contactuales y funciones logísticas, Paz²⁴ precisa una serie de actividades que ocurren como parte de cada una de éstas. Las funciones contactuales o transaccionales, aquellas relacionadas “con la transferencia de derechos, negociaciones entre las partes y actividades dirigidas a estimular la demanda desde la fábrica al consumidor final” incluyen:

- **Contactos:** Son las actividades que permiten a la empresa identificar y entablar relaciones, ya sea con clientes actuales o potenciales, que sirvan de intermediarios para alcanzar el mercado objetivo.
- **Negociación:** Las actividades destinadas a lograr acuerdos, concluir contratos, coordinar posiciones y consensuar políticas y conductas con los intermediarios.
- **Promoción:** Aquellas actividades, que a través de los participantes seleccionados y en cada nivel del canal, tienen como propósito estimular la demanda de los consumidores finales.
- **Financiación:** Son todas las actividades destinadas a obtener y otorgar financiamiento para facilitar las etapas anteriores.

²⁴ PAZ, Hugo R., op.citp. 38 y 39.

Dentro de las funciones logísticas, es decir, las relacionadas “con el traslado físico y la modificación de la mercadería desde los puntos de producción a los de consumo”, Paz menciona:

- **Transporte:** Abarca aquellas actividades cuyo fin es el tránsito o traspaso físico de la mercadería a través de los distintos intermediarios en su camino hacia el consumidor final.
- **Inventarios:** Es el mantenimiento de existencias en cantidad y en forma adecuadas para satisfacer la demanda.
- **Almacenes o depósitos:** Son los lugares donde se realiza el *stock* de las mercaderías. Implica tomar decisiones respecto de la cantidad a ser almacenada, la ubicación, el equipamiento e infraestructura general necesaria, además de las actividades relativas al manejo interno de las mercaderías.
- **Adecuación de la mercadería:** Esta actividad tiene que ver con las modificaciones que cada participante realiza en los bienes comercializados, con el propósito de adaptarlos a las necesidades y requerimientos de sus propios clientes. Por ejemplo, ruptura de lotes de pedido y posterior consolidación en unidades menores, acondicionamientos especiales para el transporte, confección de surtidos de productos, etc.
- **Procesamiento de pedidos:** Comprende las diversas actividades que tienen lugar desde el momento de la recepción de las órdenes de abastecimiento por parte de los clientes, hasta el momento en que el pedido es entregado al cliente que lo solicitó.

Asimismo, Paz añade una tercera categoría que denomina «funciones compartidas» de los canales de distribución, dado que contienen actividades que son realizadas ya sea en el marco de las funciones transaccionales o en las logísticas. Las funciones compartidas abarcan:

- **Investigación:** De carácter primario, como por ejemplo, la obtención de datos sobre la cantidad de clientes, su ubicación, sus conductas de compra, estimaciones de la demanda, etc.
- **Información:** Son las actividades, de carácter formal o informal, destinadas a generar datos que permitan trabajar a los distintos niveles del canal en forma estructurada, controlar su actividad y tomar decisiones.
- **Asunción de riesgos:** Asociada a la participación en cualquier canal y ligada al concepto de costos de oportunidad.

2.3. FLUJOS

Los flujos de un canal de distribución describen la circulación de los elementos materiales e inmateriales resultantes de las actividades que se detallaron en el punto anterior. Los mismos avanzan en distintas direcciones a lo largo y ancho del canal de distribución y constituyen prestaciones recíprocas entre las partes en el marco de las relaciones que las mismas establecen.

Kotler²⁵ asimila los conceptos de funciones y flujos, postura que por razones de precisión conceptual no se admite en este trabajo. Sin embargo, es válida su apreciación de que algunas “funciones” de los canales de distribución constituyen «flujos hacia delante», es decir, se originan en la empresa y tienen como destino al cliente. Por ejemplo, el traslado físico de la mercadería, la transferencia de la propiedad, y las actividades de promoción.

Otras “funciones”, en cambio, constituyen «flujos hacia atrás» en tanto el destinatario de los bienes, servicios o elementos remitidos por el cliente o consumidor final es el fabricante o cualquier otro intermediario del canal. Aquí se observan los pagos, los pedidos y las devoluciones, que forman parte de este flujo inverso. Un tercer tipo son “funciones” cuyos flujos van en «ambas direcciones», y en este último se insertan las actividades de información, financiamiento y asunción de riesgos.

Paz²⁶, por su parte, indica cinco tipos de flujos en un canal de distribución. Primero, el de transferencia de derechos y negociación, como flujo hacia delante. Segundo, el de distribución física o logística, referido al tránsito de la mercadería y a los puntos de espera en cada instancia de intermediación, también como flujo hacia delante. Tercero, el de pagos, flujo hacia atrás por excelencia en todos los canales, que resulta la contraparte del flujo de transferencia de derechos.

Cuarto, el de información, que bien podría ser incluido en cualquiera de los flujos restantes y circula en ambas direcciones. Y por último, el flujo de impulsión de la demanda o promoción, con sentido hacia delante y en el que tienen una importante participación los distintos intermediarios, además de otras empresas ajenas a la estructura del canal.

Pelton et al.²⁷, centrándose en el componente logístico de los canales, señalan dos tipos de flujos de productos y servicios: el de «adquisición», referido a los actos para la obtención de los mismos; y el de «disposición», que Young y Wallendorf²⁸ conceptualizan como “todos los comportamientos y actividades relacionados con los esfuerzos de los miembros del canal para desprenderse de bienes tangibles e intangibles”.

Fava Neves²⁹ señala que la ejecución y el monitoreo de los flujos de traslado físico, propiedad, promoción, negociación, financiación, riesgos, pedidos, información y pagos, son las funciones principales de un canal de distribución. El autor presenta el esquema ilustrativo de la página 16 elaborado en base a las contribuciones teóricas de otros autores.

Así, resulta que los flujos dentro de un canal de distribución son el componente dinámico que define las funciones que deben ser desempeñadas por cada uno de los participantes. De este modo, flujos y funciones determinan la estructura de un canal de distribución, lo que resulta cierto si se acepta la premisa tantas veces invocada en la literatura específica sobre el tema, que asegura que mientras los distintos intermediarios pueden ser eliminados de una estructura de canal, no ocurre lo mismo respecto de las funciones que ellos

²⁵ KOTLER, Phillip, op.citp. 491.

²⁶ PAZ, Hugo R., op.citp. 40.

²⁷ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 27-29.

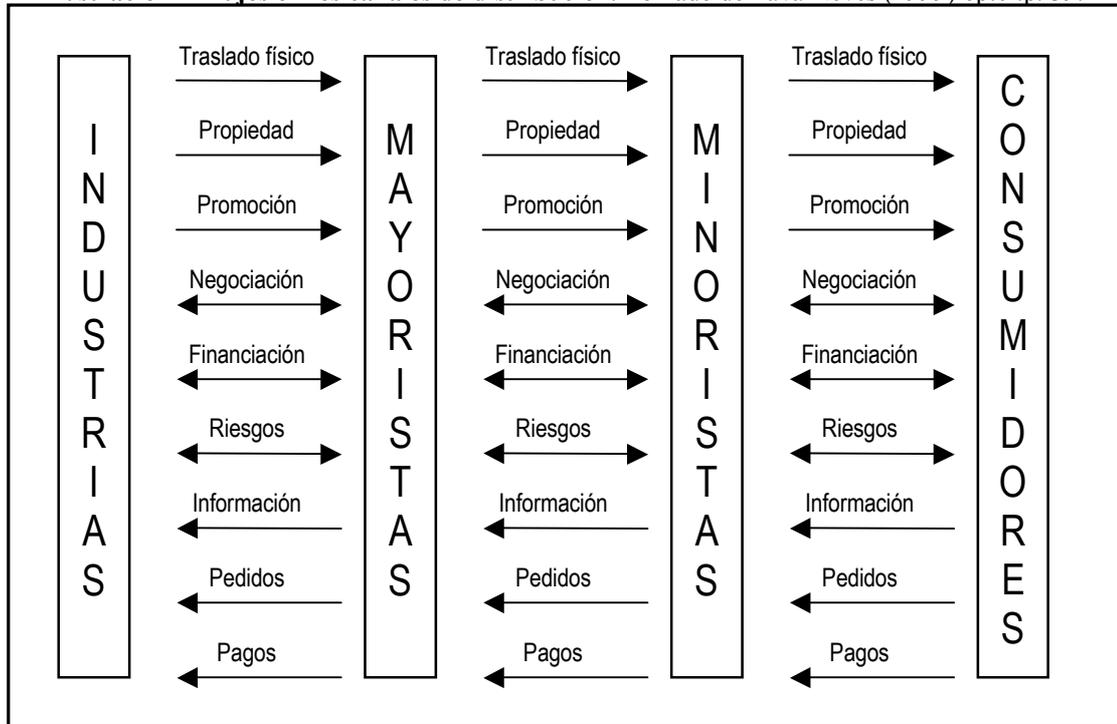
²⁸ YOUNG, M. M. y WALLENDORF, M., “Ashes to Ashes, Dust to Dust: Conceptualizing Consumer Disposition of Possessions” en Childers T. et al. *Marketing Theory and Practice*, American Marketing Association, 1989, Chicago, Estados Unidos, pp. 33-39.

²⁹ FAVA NEVES, Marcos, *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*, Universidad de San Pablo, 1999, San Pablo, Brasil, p. 38.

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/publico/Tese.pdf>

desempeñan, las que deberán ser trasladadas hacia atrás o hacia delante en el canal y asumidas por algún otro participante.

Ilustración 1 Flujos en los canales de distribución. Tomado de Fava Neves (1999) op.citp. 39.



Al respecto, Cònsoli et al.³⁰ dicen que los “estudios apuntan que, si un fabricante decide eliminar del canal al mayorista, tendrá que asumir las funciones de financiamiento, almacenaje, transporte y loteo o intentar redirigir estas funciones para el siguiente nivel del canal”. Agregando a punto seguido, que “el mayorista puede ser eliminado, mas sus funciones no”.

Asimismo, estos autores manifiestan que lo importante no es *quién* realice tales o cuales funciones dentro de un canal de distribución, ya que la mayoría de ellas pueden ser efectuadas por varias organizaciones, sino más bien que dichas funciones se realicen *efectivamente* en el flujo del producto o servicio desde el fabricante hacia el consumidor o usuario final. Los autores comentan a Stern et al.³¹ en cuanto “todos los flujos o funciones del canal de distribución son indispensables, por lo menos una institución del sistema debe asumir la responsabilidad por ellos”.

La organización de las funciones y de los flujos al interior de un canal de distribución, reviste particular importancia puesto que la misma definirá la estructura de costos de ese canal y la participación relativa de cada intermediario en la conformación final del costo total del sistema.

³⁰ CÒNSOLI, Matheus A., *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*, Universidad de San Pablo, 2005, San Pablo, Brasil, p. 7.

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17102005-092110/>

³¹ STERN, Louis W. et al., op.citp. 11.

2.4. EL NEXO PRODUCTOR-CLIENTE: INTERMEDIARIOS DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

2.4.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Como ya se mencionó, entre el productor o fabricante y su cliente existe una red más o menos densa de organizaciones e individuos que conectan a estos dos extremos presentes en cualquier canal de distribución. Estos participantes suelen denominarse de las formas más diversas, atendiendo a las funciones y tareas específicas que llevan adelante o a su modo de relación con otros participantes en la cadena de distribución.

Sin embargo, lo anterior no es una regla general y la mayoría de las veces se presta a confusiones. En este sentido, habrá que indagar sobre cada participante en particular, llamado genéricamente «intermediario», para comprender la naturaleza e importancia de las funciones que ejerce dentro de un determinado canal, por sobre la denominación con la que comúnmente se lo conozca en su entorno.

La clasificación más general de los intermediarios en un canal de distribución es la de mayoristas y minoristas, estos últimos también denominados detallistas. El criterio dominante para esta diferenciación clásica radica en los clientes objetivo cuyas compras remiten el mayor número de negocios.

Así, Kotler³² explica que “un detallista o una tienda de venta al detalle es cualquier empresa de negocio cuyo volumen de ventas proviene en primer término de [...] todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios”. Aclara Kotler que en esta distinción no es relevante la modalidad de ventas, es decir, cómo y en qué lugar las mismas se realizan.

Luego, este autor define la venta al mayoreo como “todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio” (Kotler³³). Se excluye del concepto de mayorista a los fabricantes y productores agrícolas, ya que si bien estos participantes venden los bienes y servicios que producen a otros que generalmente los revenden o los utilizan en sus propios procesos de negocios, el objetivo fundamental de aquellos es la producción o extracción y no la distribución.

De este modo, las definiciones anteriores permiten identificar cuatro participantes básicos en todo canal de distribución: el productor o fabricante, cuyo negocio principal es la creación o transformación de bienes y servicios; el consumidor final o usuario, quien desea disponer de los mismos para su utilización personal o familiar; y los intermediarios, mayoristas o minoristas, quienes gestionan la transferencia hacia otro intermediario o hacia el consumidor final, respectivamente.

La cantidad de intermediarios presentes determinará los niveles del canal de distribución. Paz³⁴ recuerda que en relación con la cantidad de participantes, los canales de distribución pueden ser directos o indirectos. Lo que aquí importa es el número de intermediarios entre productor y consumidor final.

Cuando ambos se vinculan sin la participación de intermediario alguno, se trata del supuesto de un canal directo; mientras que si interviene al menos un intermediario, se está frente a un canal indirecto. Asimismo, cuando existe un único participante entre los dos

³² KOTLER, Phillip, op.citp. 520.

³³ KOTLER, Phillip, op.citp. 532.

³⁴ PAZ, Hugo R., op.citp. 40.

extremos del canal, se observa un canal indirecto corto, que se transforma en canal indirecto largo a medida que los intermediarios aumentan en número.

El modo en que se relacionan los distintos intermediarios de un canal permite definir al sistema integral de distribución como vertical, horizontal o multicanal. Para Paz³⁵ los sistemas verticales describen “el encadenamiento de firmas relacionadas entre sí que operan a distintos niveles dentro de los canales de distribución, ya sea en los sectores industriales o de consumo”. En consecuencia, el autor halla cuatro grandes niveles dentro de los sistemas verticales de consumo: productor, mayoristas, minoristas y consumidores finales.

Kotler³⁶ dice que un «canal convencional de marketing» “comprende a un productor, mayoristas y minoristas, cada uno con un negocio independiente que busca maximizar sus propias utilidades, aunque esta meta reduzca las utilidades del sistema en su conjunto, donde ningún miembro del canal tiene un control total o sustancial sobre los otros miembros”. En cambio, un «sistema vertical de marketing» “abarca al productor, mayoristas y detallistas actuando como un sistema unificado, donde un miembro del canal es el dueño de los otros, es su franquiciatario o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar”.

Pelton et al.³⁷ agregan que en los sistemas convencionales “cada miembro del canal es un negocio independiente que intenta maximizar sus propias utilidades” y que “por lo regular los fabricantes, los mayoristas y los minoristas trabajan en estrecho contacto entre sí negociando en forma agresiva sobre los términos de las transacciones”. Sobre los sistemas verticales no convencionales exponen que “en su totalidad están enlazados como una unidad competitiva única con al menos una empresa que posee fuerza suficiente con relación a otros miembros para organizar los recursos del canal”.

A los sistemas verticales de distribución no convencionales, Paz³⁸ los denomina “sistemas coordinados de distribución”, entendiéndolos como “redes racionales y de capital intensivo diseñadas para alcanzar economías tecnológicas, administrativas y promocionales a través de la integración, coordinación y sincronización de las funciones y flujos del canal desde los lugares de producción a los de consumo”. Estos sistemas verticales no convencionales difieren en el grado de coordinación que alcanzan, pudiendo ser corporativos, administrados o contractuales.

Siguiendo a Kotler³⁹, los sistemas corporativos combinan las actividades de producción y distribución bajo un mismo dueño; los administrados coordinan estas actividades aprovechando el tamaño o el poder de alguno de sus miembros; mientras que los contractuales se fundan en acuerdos entre empresas independientes a fin de conjugar sus respectivas producciones y distribución con base en un contrato, con el objetivo de ahorrar costos y lograr un mayor impacto de ventas.

Por otro lado, los sistemas horizontales de distribución son acuerdos o asociaciones entre intermediarios de un mismo nivel, los que pueden formar parte de algún sistema vertical o no. Este sistema implica el desarrollo de relaciones entre un mismo tipo de intermediarios, que anteriormente no se vinculaban entre sí, con el propósito de obtener alguna ventaja o aprovechar una nueva oportunidad como resultado de la sinergia y del mayor poder derivados

³⁵ PAZ, Hugo R., op.citp. 42.

³⁶ KOTLER, Phillip, op.citp. 505.

³⁷ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 416.

³⁸ PAZ, Hugo R., op.citp. 45 y 46.

³⁹ KOTLER, Phillip, op.citp. 506.

de la coordinación de actividades concretas con otra organización especializada en negocios similares o complementarios.

Finalmente, existe un sistema de marketing multicanal cuando una empresa productora utiliza más de un canal de distribución para llegar a distintos segmentos del mercado. La Ilustración 2 y la Ilustración 3 esquematizan los conceptos y las definiciones anteriores.

Ilustración 2 Los sistemas verticales de marketing

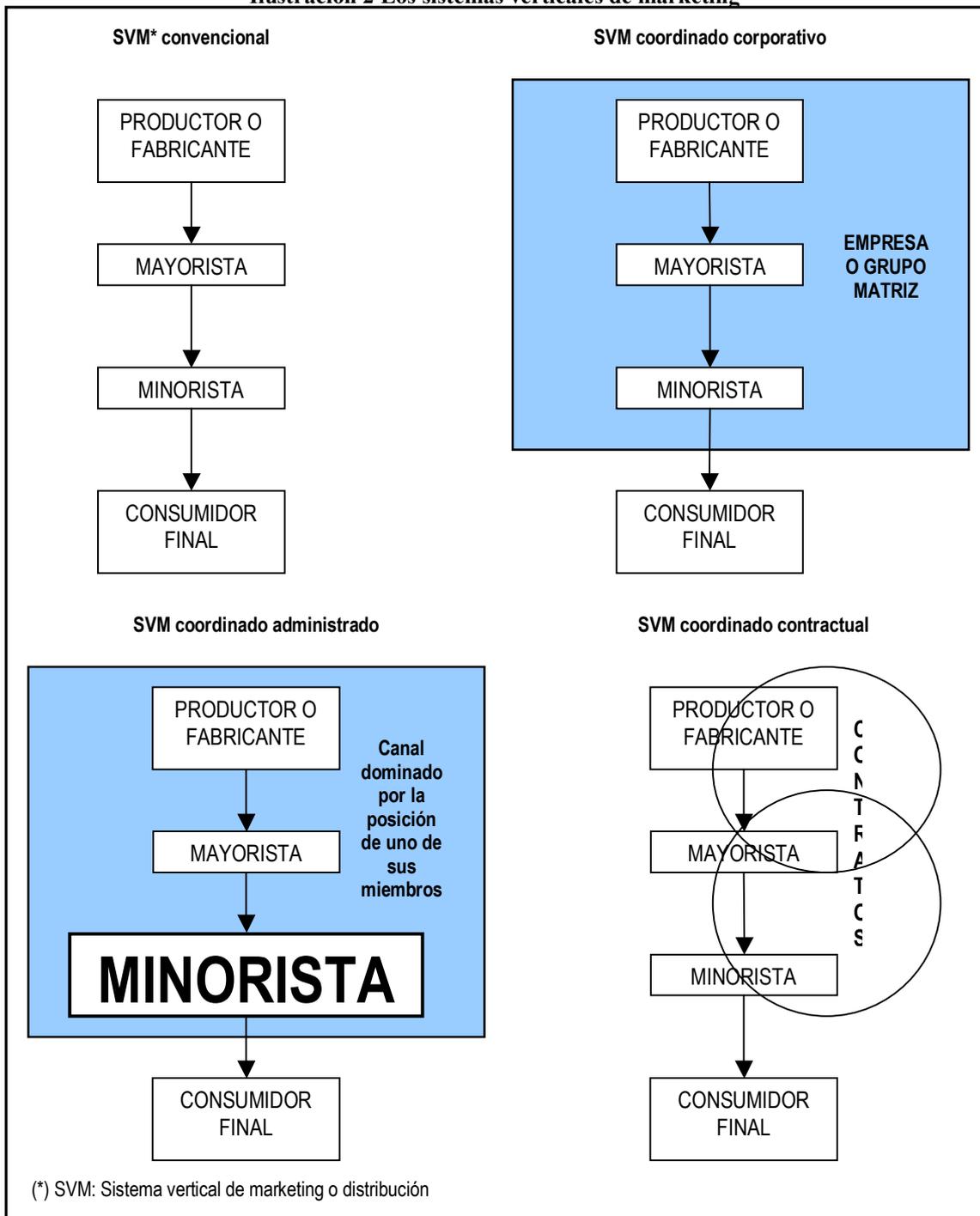
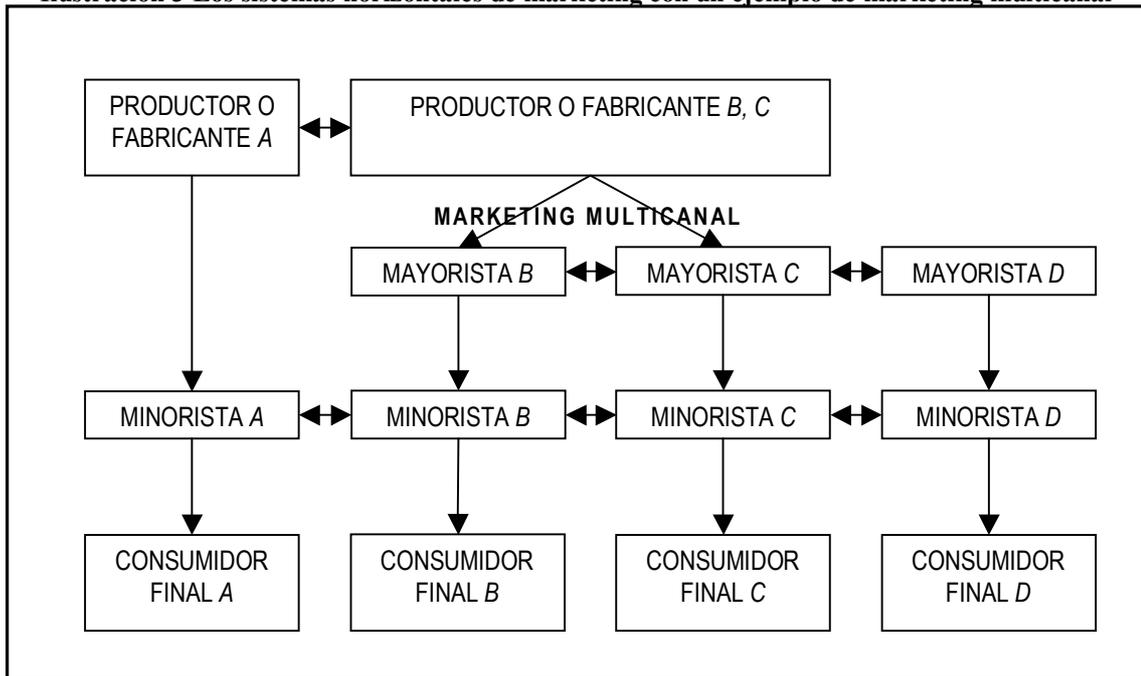


Ilustración 3 Los sistemas horizontales de marketing con un ejemplo de marketing multicanal



2.4.2. TIPOS DE INTERMEDIARIOS

La elección de uno u otro tipo de intermediario obedece naturalmente a un conjunto amplio de objetivos dentro del proceso de planificación estratégica que combinan los distintos elementos de la mezcla de marketing.

Las tareas generales que desempeñan los intermediarios fueron ya apuntadas como las funciones que se desarrollan dentro de un canal de distribución. Luego, se advirtió que antes de decidir sobre cualquier opción de intermediación es necesario indagar sobre aquellos aspectos específicos de la actividad de cada intermediario, a fin de concluir si tales actividades incluyen el conjunto de prestaciones que son consideradas necesarias dentro de la estrategia global de marketing y de los objetivos de distribución en particular.

Distintos autores hacen enumeraciones no taxativas de diferentes categorías de intermediarios presentes en el mercado internacional. Estas categorías tendrán una utilidad limitada, ya que rara vez se observarán en la realidad tipos puros de intermediarios, especialmente cuando se trabaja sobre la base de una intermediación no convencional, pero que de todos modos será útil en un comienzo cuando aún se desconoce cuál va a ser la decisión final que se adoptará y a los efectos de que la empresa, o el conjunto de productores con intenciones de exportar, puedan agrupar las varias alternativas que vayan resultando del análisis.

Cateora y Graham⁴⁰ recuerdan que la distribución internacional puede abordarse, desde la lógica del productor, como una actividad propiamente internacional o bien como una que resulta de la prolongación del mercado doméstico. El enfoque al que finalmente adscriba la estrategia de la empresa dependerá fundamentalmente de su misión y objetivos y de su grado de compromiso con el comercio internacional.

⁴⁰ CATEORA, Phillip R. y GRAHAM, John L., *Marketing internacional*, 10ª ed., McGraw-Hill Interamericana, 2001, México DF, pp. 489-498.

En este sentido, los autores plantean dos posibilidades: la selección de intermediarios en el país de origen o la selección de intermediarios en el extranjero. Cada una presenta sus ventajas y desventajas en cuanto a las opciones de intermediación que brindan, las que deberán ser contempladas en las diversas fases de planeación de la distribución.

Utilizar intermediarios del propio país es la opción que recomiendan para empresas con un bajo volumen de ventas internacionales, motivadas por factores circunstanciales como por ejemplo excesos extraordinarios de producción, suba de los precios internacionales o desequilibrios temporales en los tipos de cambio que hacen atractiva la posibilidad de vender mercado afuera.

Asimismo, la estrategia de distribución como prolongación de mercado puede resultar conveniente para aquellas organizaciones con una incipiente experiencia internacional, que carecen todavía de la infraestructura y de los recursos indispensables para llevar adelante actividades que signifiquen un compromiso más activo y profundo.

Sin embargo, la principal limitación de este abordaje de la distribución radica en el limitado control y, por lo tanto, en el reducido margen de accionabilidad que se tendrá una vez que el producto es puesto en manos del intermediario del país de origen. Lo anterior resulta especialmente cierto cuando las mercaderías son vendidas a dicho intermediario.

Del mismo modo, esta posibilidad tampoco sería la mejor a considerar como el preliminar de un futuro acceso al mercado internacional, cuando la elección de un intermediario doméstico acabe en el desconocimiento sobre el destino final del producto en cuanto a variables clave como por ejemplo el posicionamiento y características del último participante en el canal — el que le vende al consumidor final internacional — así como quiénes son los clientes de este último participante y qué es lo que ellos buscan.

Trátese de intermediarios del país de origen o de extranjeros, también pueden encontrarse dos opciones al interior de los mismos: operar bajo la modalidad de agencia, o bien sobre la base de una relación mercantil.

Cateora y Graham mencionan, entre varios, los siguientes intermediarios del país de origen. Estos aparecen listados en la Tabla 2 de la próxima página. Asimismo, se detallan las prestaciones típicamente desempeñadas por cada uno de estos participantes del canal de distribución internacional, las que definen su rol como intermediarios nacionales que atienden a los mercados externos.

Luego, continuando con su clasificación, los autores citados describen los siguientes intermediarios en el extranjero, también diferenciándolos en agentes y mercantiles. Dicha clasificación aparece en la Tabla 3 de la página 23. Al igual que en el caso anterior, y respecto de cada intermediario extranjero, se detallan las funciones que caracterizan de modo general su participación en el canal de distribución internacional.

Tipo de obligaciones	INTERMEDIARIOS AGENTES						INTERMEDIARIOS MERCANTILES			
	CAE	AEF	CORREDORES	OFICINAS DE COMPRAS	GRUPOS DE VENTAS	COMERCIANTE EXPORTADORES	COMPAÑÍAS COMERCIALIZADORAS	EMPRESAS COMPLEMENTARIAS		
Hacerse cargo	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí		
Tomar posesión	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		
Relaciones continuas	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí		
Porción de producción en el extranjero	Toda	Toda	Alguna	Poca	Toda	Alguna	Alguna	La mayoría		
Grado de control por parte del director	Justo	Justo	Nulo	Nulo	Bueno	Ninguno	Nulo	Justo		
Autoridad sobre los precios	Aconseja	Aconseja	Sí (al nivel del mercado)	Sí (al comprar)	Aconseja	Sí	No	Alguna		
Representar al comprador o vendedor	Al vendedor	Al vendedor	Cualquiera de los dos	Al comprador	Al vendedor	A sí mismo	A sí mismo	A sí mismo		
Número de directores	Pocos-muchos	Pocos-muchos	Muchos	Pequeño	Poco	Muchas fuentes	Muchas fuentes	Uno por producto		
Arreglar la embarcación	Sí	Sí	Por lo general no	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		
Tipo de bienes	Bienes manufacturados y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Complementarios a sus líneas	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados	Complementarios a la línea		
Anchura de la línea	Para una especialidad	Todo tipo de artículos de primera necesidad	Todo tipo de artículos de primera necesidad	Bienes al menudeo	Estrecha	Amplia	Amplia	Estrecha		
Manejar líneas competitivas	No	No	Sí	Sí (utiliza muchas fuentes)	No	Sí	Sí	No		
Alcance del esfuerzo de promoción y ventas	Bueno	Bueno	Un lanzamiento	n.d.	Bueno	Nulo	Buenos	Bueno		
Extender crédito al director	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Casi no	Casi no	Casi no	Ocasionalmente	Casi no	Casi no		
Información sobre el mercado	Justa	Justa	Condiciones del precio y del mercado	Sí para el director, no para el fabricante	Buena	Nula	Justa	Buena		

Tabla 2 Clasificación y características de los intermediarios nacionales que atienden a los mercados externos. Tomado de Cateora y Graham, op.citp. 495.

	INTERMEDIARIOS AGENTES			INTERMEDIARIOS MERCANTILES	
	CORREDORES	REPRESENTANTES DEL FABRICANTE	AGENTES ADMINISTRADORES	CORREDORES DE IMPORTACIONES	MINORISTAS Y MAYORISTAS
Tipo de obligaciones					
Hacerse cargo	No	No	No	Sí	Sí
Tomar posesión	No	Casi no	Casi no	Sí	Sí
Relaciones continuas	No	Con frecuencia no con el vendedor	Con el comprador	No	Por lo general no
Porción de producción en el extranjero	Poca	Toda o parte para un área	n.d.	Poca	Muy poca
Grado de control por parte del director	Bajo	Justo	Ninguno	Bajo	Nulo
Autoridad sobre los precios	Nula	Nula	Nula	Total	Total
Representar al comprador o vendedor	Cualquiera de los dos	Al vendedor	Al comprador	A sí mismos	A sí mismo
Número de directores	Muchos	Pocos	Muchos	Muchos	Muchos
Arreglar la embarcación	No	No	No	No	No
Tipo de bienes	Comodidad y alimentos	Mercancías y bienes	Todo tipo de bienes manufacturados	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados consumibles
Anchura de la línea	Amplia	Líneas asociadas	Amplia	De estrecha a amplia	De estrecha a amplia
Manejar líneas competitivas	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Alcance del esfuerzo de promoción y ventas	Nulo	Justo	Nulo	Nulo	Nulo, generalmente
Extender crédito al director	No	No	No	No	No
Información sobre el mercado	Nula	Buena	Nula	Nula	Nula

Tabla 3 Características de los intermediarios en el extranjero. Tomada de Cateora y Graham (op.citp. 497).

2.5. TIPOS DE COBERTURA DEL MERCADO

La literatura es acorde al tratar las modalidades de cobertura del mercado que pueden implementarse a través de distintas estructuras de distribución, las que son resumidas en hasta cuatro tipos genéricos. Lo importante, como señalan Miquel Peris et al.⁴¹ es que “cualquier estrategia de distribución ha de estar supeditada a conseguir una cobertura adecuada del mercado meta”. Estos autores establecen que la cobertura del mercado objetivo, junto a la coherencia con las demás variables de marketing y a la minimización de los costos de distribución, es el primer objetivo general en el diseño de la variable plaza.

⁴¹ MIQUEL PERIS; Salvador et al., *Distribución comercial*, 1ª ed., ESIC Editorial, 1996, Madrid, España, p. 205.

El primer tipo, la «distribución extensiva», Orlando y González⁴² lo definen como “la acción que realiza la empresa cuando pretende abarcar el máximo de puntos de venta del mercado”. Aclaran estos autores que el tipo apuntado de cobertura necesita de una gran organización comercial, incluidos una numerosa fuerza de ventas, una considerable capacidad financiera y una eficiente gestión de inventarios. La estrategia de distribución extensiva, recomendada para la mayoría de los productos de consumo masivo, necesita para perdurar el sustentarse en un elevado volumen de ventas.

Los mismos autores denominan «distribución selectiva», el segundo tipo, al caso donde una empresa selecciona los distintos intermediarios con los cuales pretende relacionarse, escogiendo finalmente un número reducido en relación a todas las alternativas presentes. Esta estrategia es el opuesto de la distribución extensiva.

Lambin⁴³ recuerda que “la distribución selectiva supone la elección de un número limitado de minoristas para vender el producto [...] Implica una serie de requisitos por parte del distribuidor en aspectos como publicidad o promoción”. Pelton et al.⁴⁴ agregan que mediante esta estrategia “los fabricantes no tienen que extender sus recursos limitados a demasiadas tiendas, incluyendo muchas que tal vez son marginales. Se pueden establecer mejores relaciones con los intermediarios que se han seleccionado y los productores lógicamente pueden esperar esfuerzos de mercadotecnia mejores que el promedio”.

El tercer tipo de estrategia de distribución para la cobertura de un mercado es la «distribución exclusiva», que se asemeja a la selectiva, aunque potenciada. En este tipo de distribución el fabricante acuerda a un canal o intermediario el derecho de venta en exclusiva de sus bienes o servicios, modalidad que típicamente se materializa a través de un contrato entre fabricante o productor y distribuidor, como por ejemplo, en el contrato de franquicia.

Vázquez Casielles y Trespalacios Gutiérrez⁴⁵ definen a este tipo como “la concesión a un único minorista de la exclusiva de venta de un producto en una determinada área de mercado o territorio”. Añaden que “este tipo de distribución permite al fabricante un gran control sobre el producto a lo largo de todo el recorrido por el canal”. Larsson⁴⁶ citando a Doyle⁴⁷, agrega que en la distribución exclusiva “los intermediarios normalmente ganan mejores márgenes [...] los fabricantes esperan a cambio un mayor esfuerzo de ventas, un mayor control sobre las prácticas de precio y ventas, y una superior imagen de marca”.

Luego, dice “que los fabricantes de bienes de especialidad buscarán un balance entre las distribuciones selectiva y exclusiva, apuntando en el primero de los casos a obtener una cobertura suficiente, pero sin dejar de restringirla cuanto consideren necesario a modo de poder seleccionar intermediarios motivados y experimentados”. (Larsson apud Doyle⁴⁸).

⁴² ORLANDO, Juan J. y GONZÁLEZ, Daniel E., *Distribución y marketing*, 1ª ed., Ediciones Macchi, 1993, Buenos Aires, Argentina, pp. 43-47.

⁴³ LAMBIN, Jean J., *Marketing estratégico*, 3ª ed., McGraw-Hill Interamericana, 1995, Aravaca, España.

⁴⁴ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 79.

⁴⁵ VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A., *Marketing: estrategias y aplicaciones*, Editorial Civitas.

⁴⁶ LARSSON, Alexander, *Design and Selection of Industrial Marketing Channels. A Case Study at Alfa-Laval*, Luleå University of Technology, 2005, Luleå, Suecia, p. 38. <http://epubl.ltu.se/1402-1617/2005/175/LTU-EX-05175-SE.pdf>

⁴⁷ DOYLE, P., *Marketing Management and Strategy*, 2ª ed., Prentice Hall, 1998, p. 330.

⁴⁸ LARSSON, Alexander, op.citp. 38, apud Doyle, P., op.citp. 330.

Finalmente, el cuarto tipo es la «distribución intensiva» que Orlando y González⁴⁹ entienden como “la alternativa de concretar esfuerzos y capital en unos pocos canales de distribución y/o zonas geográficas”, aclarando que es una estrategia puramente de apoyo para la de extensión o selectividad. Lambin⁵⁰ expone que la “distribución intensiva pretende utilizar un número muy elevado de puntos de venta, intentando alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo”, en cuyo caso no serviría de apoyo a una estrategia selectiva, contrario a lo que sostienen Orlando y González.

Agrega Lambin que este tipo de distribución es la más usual para los productos masivos de compra frecuente, como por ejemplo los alimentos y los artículos de perfumería y limpieza. Siendo importante la afirmación que realiza en el sentido que “la empresa fabricante se arriesga a perder el control de su política comercial [haciendo que] la distribución intensiva sea a menudo incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado”.

La Tabla 4, elaborada en base a las definiciones de Orlando y González, resume las ventajas y desventajas de las modalidades extensiva y selectiva de distribución que se revisaron. Estos autores remarcan que en el tercer caso, la distribución exclusiva, las ventajas y desventajas son las mismas que en el caso de la selectiva, pero ampliadas.

	DISTRIBUCIÓN EXTENSIVA	DISTRIBUCIÓN SELECTIVA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • El producto estará en la mayoría de los puntos de venta. • El producto poseerá un alto nivel de reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del número de niveles del canal. • Mayor control que ejerce el productor o fabricante. • Mayor capacidad de reacción ante los cambios del mercado. • Mayor frecuencia y dedicación por parte del canal hacia los productos del fabricante. • Menores costos de distribución por menores contactos. • Mejor control sobre el precio de venta al consumidor final. • Relativamente, mejor posicionamiento del producto.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de distribución. • El productor pierde parte del control de su política comercial. • No puede ejercerse un control adecuado en la totalidad de la red de distribución. • Posible discordancia entre la imagen de los intermediarios y la de la empresa productora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor conveniencia en cuanto a la disponibilidad del producto. • Mayor esfuerzo en la venta de sustitutos por parte de los canales competidores. • Cierta vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por competidores activos. • Menor crecimiento en la tasa de conocimiento del producto por parte de los consumidores.

Tabla 4 Ventajas y desventajas de las modalidades de distribución extensiva y selectiva.
 Elaboración con base en el texto de Orlando y González, op.citp. 43-47.

⁴⁹ ORLANDO, Juan J. y GONZÁLEZ, Daniel E., op.citp. 46 y 47.

⁵⁰ LAMBIN, Jean J., ob.cit.

2.6. INVESTIGACIÓN DE LOS CANALES EMPLEADOS POR EL SECTOR Y POR LA COMPETENCIA

Como conclusión del segundo paso de la metodología para el diseño de un canal de distribución, Paz⁵¹ sugiere “conducir un proceso de investigación con recopilación de datos secundarios y primarios sobre los canales actuales de la empresa y los de la competencia”. El primero de estos casos resulta la aplicación práctica del marco teórico que se desarrolla en los puntos anteriores del apartado 2.

De igual modo, el estudio de los canales actuales de la competencia puede abordarse desde el mismo esquema teórico. Stern et al.⁵² también lo incluyen como uno de los pasos obligados para el diseño de un canal, que debe efectuarse simultáneamente con los de revisión del material bibliográfico; entendimiento del sistema actual; y los *workshops* y entrevistas preliminares.

Para Pelton et al.⁵³ el estudio del ámbito competitivo es otra de las variables de análisis que pertenecen al exosistema de los canales de distribución. Este exosistema integra los componentes ambientales, que individualmente no están sujetos a límites o fronteras, escapando del control particular de cualquier miembro del canal. Agregan estos autores que la competencia “es susceptible de suscitarse en cualquier nivel del canal de mercadotecnia” y también entre distintas alternativas de canal que operan en un mismo nivel.

La competencia en un canal de distribución puede presentarse de cuatro formas. Por un lado, la «competencia horizontal» es la que tiene lugar entre participantes que operan en un mismo nivel, dentro del mismo canal y que, generalmente, tienen como objetivo al mismo mercado. La «competencia vertical», en cambio, ocurre cuando miembros de un mismo canal que actúan en diferentes niveles buscan obtener una participación superior en el mercado. Esto suele ocurrir mediante una integración hacia atrás de sus actividades o bien a través del salto de uno o más niveles de la cadena.

Por otro lado, la «competencia de sistema» es la que sucede entre estructuras completas de canal; por ejemplo, este es el caso de compañías que acaparan todos los niveles de distribución de una cadena, como en los sistemas verticales coordinados corporativos. Finalmente, la «competencia de red» ocurre cuando los participantes en más de un canal de distribución, compiten al mismo tiempo vertical y horizontalmente, en un conjunto más o menos amplio que involucra varios sectores productivos y varios mercados.

Kotler⁵⁴ y Miquel Peris et al.⁵⁵ identifican un quinto tipo de competencia, la denominada «competencia multicanal». Esta ocurre entre intermediarios pertenecientes a diferentes canales de distribución, que compiten entre sí, respecto de un fabricante o productor que ha seleccionado dos o más de estos canales para la distribución de un mismo producto.

Para el análisis de la competencia se toma, en primer lugar, el modelo desarrollado por Porter⁵⁶. El autor propone el esquema de la Ilustración 4 de la página siguiente para el análisis de las fuerzas que impulsan la competencia en una industria.

⁵¹ PAZ, Hugo R., op.citp. 109.

⁵² STERN, Louis W. et al., op.citp. 189.

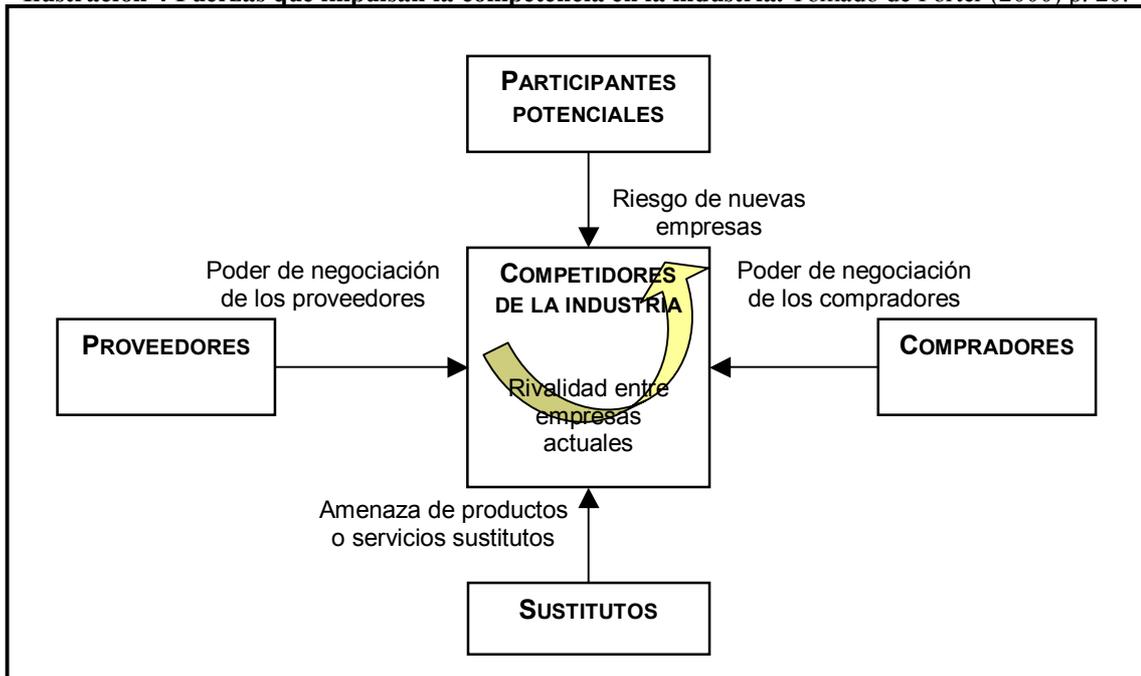
⁵³ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 184-186.

⁵⁴ KOTLER, Phillip, op.citp. 509.

⁵⁵ MIQUEL PERIS, Salvador et al., op.citp. 247.

⁵⁶ PORTER, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis*, 1ª ed., CECSA, 2000, México.

Ilustración 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Tomado de Porter (2000) p. 20.



Porter aclara que el análisis estructural que él propone sirve para diagnosticar la competencia en cualquier país o en un mercado internacional. Luego, define el concepto de industria, sobre el cual resulta aplicable su modelo, como “un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí” (Porter⁵⁷).

El esquema para el análisis de la competencia planteado por Porter resulta interesante ya que aborda el tema desde una concepción ampliada o extensa de la rivalidad que se presenta en un sector o en una industria. En este sentido, el análisis supera la dimensión estática del análisis de la competencia, prolongándolo hacia los factores dinámicos de una situación de mercado que podrían motivar la aparición en escena de nuevos participantes, o bien de participantes actuales que en vista de las nuevas oportunidades deciden reconvertir su negocio.

La combinación de las cinco fuerzas que se muestran en la ilustración a continuación, regirá la intensidad de la competencia, el grado de rivalidad resultante en la industria y, consecuentemente, la rentabilidad global esperada. Ahora se desarrollan cada una de estas cinco fuerzas, enfatizando sus implicancias concretas para la determinación de las estructuras competitivas en materia de distribución.

2.6.1. RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES

El riesgo de entrada de nuevos participantes en la cadena de distribución se refiere a la posibilidad de la incursión de otros productores, que comercialicen un producto idéntico, utilizando los mismos intermediarios para alcanzar el mismo mercado.

La lucha que iniciará cada productor, nuevo o establecido, para conquistar o mantener su participación en el volumen total de ventas, puede traer como consecuencia una reducción

⁵⁷ PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 21.

en los precios o un aumento en los costos, asociados a niveles más altos de servicio a lo largo de toda la cadena, que ahora podrían ser requeridos. Asimismo, y dependiendo de las características y estrategias que lleven adelante los nuevos participantes, podrían suceder ambas consecuencias según resulte de la nueva rivalidad en el sector.

De acuerdo al autor citado, el riesgo de entrada de nuevos participantes se ve aminorado por dos factores: las barreras actuales a la entrada y la reacción previsible de los miembros establecidos (Porter⁵⁸).

Entre las principales barreras de entrada, el autor coloca a las economías de escala y alcance que hubieran generado, o fuesen capaces de lograr, los participantes actuales. La diferenciación del producto también constituye una poderosa barrera de entrada, en función de las grandes inversiones y del tiempo que necesitarán los participantes entrantes, para lograr una identificación de sus marcas y fidelizar a sus nuevos clientes. La necesidad de capital para entrar al negocio, particularmente cuando deben efectuarse grandes inversiones iniciales, riesgosas o irrecuperables, como las derivadas de la modernización de un canal tradicional, podrían frenar el ingreso de productores, grandes y pequeños, que no estén en condiciones de afrontarlas o no estén dispuestos a correr el riesgo.

Cuando las estructuras de distribución en un mercado concreto están muy atadas a los productores y fabricantes actuales, como sucede en los SVM coordinados que son administrados por uno o más productores, o en otros de naturaleza contractual con relaciones establecidas de largo plazo, los grandes esfuerzos que deberán realizar quienes deseen entrar, puede actuar como un elemento disuasorio. Los duros términos que puede imponer el administrador de un sistema coordinado, y los estímulos necesarios para inducir a los intermediarios actuales a reemplazar a sus proveedores tradicionales, podrían resultar muy gravosos si el sistema funciona armónicamente.

Finalmente, otra barrera de entrada pueden ser los factores de política económica que estén vigentes en un mercado en un momento específico. Son innumerables los obstáculos que podrían presentarse a un productor que desea distribuir sus productos en un mercado extranjero. Algunos de estos obstáculos son de orden económico; otros, de tipo monetario,. También existen obstáculos que pueden resultar de la política cambiaria; y otros más pueden ser de índole sanitaria, particularmente en el caso de productos alimenticios. Finalmente, podría haber obstáculos legales relacionados con la protección de la competencia.

2.6.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Esta fuerza competitiva es lo que comúnmente — y en sentido restringido — se entiende por «competencia». Según Porter⁵⁹, algunos de los siguientes factores están entre los que determinan el grado de intensidad de la competencia intraindustrial o intrasectorial.

El primero de estos factores es la *existencia de numerosos competidores en un mismo mercado*. En este caso, la cobertura global está altamente fragmentada entre todos ellos, y la competencia, según el tipo de producto, se da mediante estrategias de diferenciación y/o una oferta superior de servicios; o bien a través de precios bajos.

Los canales de distribución tradicionales pueden llegar a estar saturados, por lo que el productor deberá ofrecer servicios adicionales a los intermediarios para lograr que acepten y

⁵⁸ PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 23.

⁵⁹ PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 33-36.

distribuyan su producto, además de ajustarse a los pedidos y requisitos que le sean demandados por parte de los administradores de canales coordinados.

La intensidad de la rivalidad puede estar determinada, también, por la *presencia de unos pocos productores e intermediarios de igual fuerza*. En este supuesto, los participantes del canal de distribución vigilarán muy atentamente los movimientos de cada competidor, así como las acciones concretas que lleven a cabo.

En cambio, la intensidad de esta rivalidad será menor en aquellos sectores donde la distribución está dominada por un líder o por unas pocas empresas grandes. Es el caso de los SVM coordinados corporativos, donde ese líder o los grupos mayores de empresas imponen la disciplina en el sector mediante la aplicación de diversos mecanismos.

El segundo factor determinante lo marca el *ritmo del crecimiento de la industria*. Cuando este crecimiento es lento, los productores se ven impulsados a pelear agresivamente por una cuota más alta del mercado, lo que puede llevarlos a seleccionar alternativas de distribución multicanal o a integrarse hacia delante. Estas medidas pueden ser objeto de represalias de parte de otros productores o intermediarios que sientan amenazadas sus posiciones actuales, y es una fuente muy probable de conflictos con los intermediarios de los canales que se utilizan en el presente.

El tercer factor aparece cuando existen *altos costos fijos relacionados con la comercialización y el almacenamiento* de los bienes producidos. En industrias donde estos costos son de una importancia considerable, los productores deberán incentivar a los intermediarios para que vendan y mantengan en *stock* sus mercancías. Esto generalmente se logra mediante reducciones de precios, que si son copiadas por otros productores pueden ocasionar una caída de la rentabilidad global del sector.

La *ausencia de diferenciación de los productos*, como cuarto factor determinante de la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, hace que la lucha por vender se concentre exclusivamente en los atributos precio y servicio.

Competir en precio es una medida que puede ser rápidamente copiada por otros participantes en distintos niveles del canal, tiene un efecto erosivo sobre las utilidades del sector en el largo plazo y además, no todos están en condiciones de aplicarla en un momento dado. No ocurre lo mismo cuando un determinado producto es percibido como «único» o «especial» por el consumidor, ganándose su lealtad y el favor de los intermediarios, quienes reconocen sus ventajas frente a productos similares vendidos sin distinción ni agregado alguno de valor.

En quinto lugar, cuando *es previsible que un productor incremente considerablemente su capacidad*; cuando *nuevos productores puedan ingresar* de un momento a otro en el mercado; cuando aquellos que comercializan productos similares o complementarios hayan decidido *diversificar* su negocio; o cuando es posible la *integración vertical de la mano de un intermediario con una fuerte posición*, la competencia entre los participantes puede asimismo avivarse.

Por último, si en un sector existen *barreras sólidas contra la salida*, ello es una fuerza poderosa que impele a los participantes actuales a continuar sus actividades, tratando de mejorar su situación frente a la de los demás.

Porter define las barreras de salida como “factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión”. En el caso de los canales de

distribución, los costos fijos de salida que podría tener un productor o intermediario, como los de rescisión de contratos; indemnización o reubicación del personal cesante; o retiro de mercadería no vendida, podrían disuadirlo de abandonar el negocio o hacer de este abandono algo sumamente gravoso.

Las relaciones que se hayan establecido entre el negocio o el producto que se pretende retirar, y otros en los que continuará operando ya sea el productor o los intermediarios en una determinada cadena, puede transformarse en una barrera de salida cuando el abandono o retiro tuviere un efecto negativo sobre la imagen del productor y/o de los intermediarios, o cuando se comparten recursos, mercados y capacidades.

2.6.3. COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

El análisis de la competencia que tiene lugar respecto de los productos sustitutos necesita de la realización de un doble estudio: primero, debe identificarse cuáles son esos sustitutos, y luego, cómo son distribuidos en el mercado.

Porter⁶⁰ manifiesta que los productos sustitutos deben buscarse entre aquellos que realizan la misma función que el de la industria. El autor afirma que “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él”.

Después agrega que “los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la empresa, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades”. En el segundo de los casos, deberá decidirse si se combatirá al sustituto o si, por el contrario, se desarrollará una nueva estrategia que lo incorpore.

2.6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En el marco de los canales de distribución, la cuarta fuerza que determina la estructura competitiva del sector es el poder de negociación de los compradores. Analizada desde el punto de vista del productor y con un criterio amplio, puede definirse como comprador a cada uno de los miembros de la cadena de distribución, desde el primer intermediario hasta el consumidor final. Con un criterio restringido, el comprador sería el intermediario en particular de aquel nivel del canal, o bien el consumidor si se trata de marketing directo, al que el productor vende o pone a disposición su mercadería.

Porter⁶¹ afirma que “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí”. Luego agrega que el poder que ejercen los distintos grupos de compradores depende de las características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria globalmente considerada.

A la hora de evaluar el poder de negociación que tienen sus clientes, un productor o un intermediario de la cadena de distribución deberá, según este autor, considerar las condiciones que se mencionan a continuación. Cuando una o más de estas condiciones están presentes, y

⁶⁰ PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 39.

⁶¹ PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 40.

según su grado de intensidad e importancia relativa, mayor será el poder que ostente el comprador.

Primero, debe analizarse si el *grupo comprador está concentrado*, como por ejemplo en los SVM coordinados corporativos, donde un grupo o empresa matriz monopolice los principales canales de distribución; o en los administrados, donde predominen ciertas instituciones mayoristas o minoristas. Asimismo, debe estudiarse las *posibilidades de sustitución de proveedores* que tiene un grupo comprador que adquiere grandes volúmenes de un único proveedor, o de unos pocos.

Segundo, si los productos que los compradores buscan son *commodities o bienes indiferenciados*, aquellos no mostrarán lealtad ni sentirán compromiso hacia ningún proveedor, quizá enfrentándolos para obtener precios más bajos o reclamando más y mejores servicios.

Por otro lado, si el grupo tiene *costos cambiantes* que son irrelevantes; es decir, bajos costos medidos en términos económicos, de tiempo, psicológicos, etc. asociados al cambio de proveedores, mayor será su libertad y poder de decisión para efectuar esa sustitución, y mayores los esfuerzos y costos en que incurrirá el productor o vendedor para retenerlo.

En cuarto lugar, cuando el *grupo comprador obtiene bajas utilidades*, aumentarán sus intenciones de reducir los costos asociados a la compra y los de la compra misma. Estas intenciones buscarán materializarse presionando a sus proveedores actuales por precios más bajos, o para que tomen a su cargo determinadas actividades y funciones de modo tal que se reduzca el costo total de cada transacción. Esta presión de los clientes sobre sus proveedores se hará más fuerte cuando se combina con el segundo factor (las compras representan una parte considerable de los costos o adquisiciones del comprador).

Otra condición adicional a favor de los compradores tiene lugar cuando el *producto que adquieren no es decisivo para la calidad de los productos que ellos mismos fabrican* — en el caso de los compradores industriales —; para los servicios que prestan a sus propios clientes; y en el caso de intermediarios revendedores, cuando tampoco lo es en aspectos como la imagen de su negocio o la complementariedad con otras líneas que trabajan.

La última condición que incrementa el poder de negociación de los compradores es la referente a la *información que estos disponen*. Al respecto, Porter⁶² explica que “cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos”.

El autor hace una salvedad expresa respecto de los compradores-intermediarios, mayoristas y minoristas, diciendo que además de las anteriores, estos “pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando *están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores*”.

⁶² PORTER, Michael E., 2000, op.citp. 42.

2.6.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Con la misma lógica que en el apartado anterior se revisaron los factores que afectan el poder de negociación de los compradores, aquí se repite el mismo examen respecto de los proveedores. Así, el análisis de este punto es análogo al ya expuesto.

De acuerdo al autor seguido, los proveedores pueden ejercer su poder de negociación — respecto del productor, o éste sobre los intermediarios que participan en la cadena de distribución — mediante tres acciones genéricas: elevar el precio de sus productos, reducir la calidad de los mismos, y disminuir o eliminar los servicios asociados que entregan. En este sentido, la fuerza de los proveedores será mayor, cuanto mayor importancia e incidencia tengan las siguientes condiciones en un sector o en una industria.

En primer término, cuando el *grupo de proveedores está concentrado o es dominado por unas pocas empresas*, y los compradores lo están menos o se trata de un nivel de la cadena o de un mercado fragmentado, aumenta el poder de los primeros para imponer precios, condiciones de ventas y otros aspectos relativos a la transacción.

Segundo, cuando el *proveedor comercializa productos para los que no existen sustitutos cercanos* competitivos, su poder también crece en el mismo sentido, generalmente con independencia de su tamaño relativo.

En tercer lugar, cuando las *ventas que realiza el proveedor a un cliente o grupo de clientes en particular no es significativa* en comparación con su volumen total de ventas, podrá sobreponer sus propias condiciones a las de su cliente, y no tendrá motivos para entregarle niveles superiores de servicio con el objeto de conservarlo.

Asimismo, cuando *el producto que suministra el proveedor es importante para el negocio del productor o del intermediario*, estos quedarán sujetos, una vez más, a las condiciones y modalidades que aquellos establezcan.

Si el *producto es diferenciado* o los compradores incurrirían en *costos cambiantes* importantes al mudar de proveedor, se reduce su espectro de elección de alternativas y, por consiguiente, su posibilidad de enfrentar ofertas competitivas entre sí.

Finalmente, el *peligro de una integración hacia delante* de parte de los proveedores, puede del mismo modo limitar las exigencias y presiones que podrían ejercer los compradores.

DISEÑO METODOLÓGICO DEL PASO 2

Como se observó en la introducción a este trabajo, el segundo paso del proceso de diseño de un canal de distribución tiene por objetivo la investigación y la evaluación de los canales actuales. El diseño metodológico seleccionado está destinado a obtener los datos y las informaciones de primera mano que permitan efectuar un diagnóstico de la situación presente de distribución. Obviamente, este diagnóstico se circunscribe a la definición del producto, el sector y el mercado que se realizó en el planteo del problema.

2.A. FUNCIONES Y FLUJOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

2.A.1. VARIABLES E INDICADORES DE ANÁLISIS

Siguiendo el esquema tripartito propuesto por Paz⁶³, que clasifica a las funciones desempeñadas en un canal de distribución, y que ya fue analizado en el punto 2.2 de la fase de revisión teórica, cada una de estas funciones se constituye en variable de análisis.

Ahora deben precisarse los indicadores concretos que permitan la observación y la evaluación de dichas funciones en el seno del canal. Los flujos, esos elementos materiales e inmateriales que resultan de la gestión efectiva de una o más funciones, son tomados, asimismo, como indicadores del desempeño de las variables a las que corresponden.

La cobertura del mercado, tema que fue revisado en el punto 2.5, se incorpora como uno de los indicadores de la variable funciones contactuales o transaccionales. Este indicador fue incluido en el instrumento de recopilación de datos confeccionado para este punto.

En la Tabla 5 de la página siguiente se sintetizan las variables de análisis mencionadas y los respectivos indicadores, correspondientes a esta fase del diseño metodológico. El método de obtención de datos es la consulta a expertos mediante la aplicación de una entrevista en profundidad.

Las Tabla A3 1 a Tabla A3 3 del anexo respectivo, contienen la guía de la primera entrevista en profundidad. La misma reproduce bajo la forma de preguntas y pistas para el entrevistador los indicadores reseñados en la Tabla 5 de esta sección metodológica.

⁶³ PAZ, Hugo R., op.citp. 38 y 39.

FUNCIONES Y FLUJOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN VARIABLES DE ANÁLISIS E INDICADORES RESPECTIVOS	
VARIABLE	INDICADORES
Funciones contactuales o transaccionales	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos creados anualmente para la comercialización del producto. • Tipo de relación con los contactos. • Duración promedio de la relación con los contactos. • Costo/beneficio de la relación y del mantenimiento del contacto. • Número de contratos y acuerdos alcanzados con los contactos anualmente. • Volumen y monto de esos contratos. Duración y continuidad. • Tipo de cobertura del mercado alcanzada con los intermediarios actuales. • Actividades promocionales que se desarrollan anualmente. Implementación y seguimiento del productor. Adhesión y seguimiento de los intermediarios. • Financiamiento de los puntos anteriores. Quién lo provee (miembro del canal o empresa facilitadora). De qué forma.
Funciones logísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Modo y medio de transporte utilizado. • Política de inventarios. Quién la maneja y de qué forma. • Adecuación de la mercadería. Quién, cómo y cuándo la efectúa. Destinatario. • Recepción de pedidos de los contactos establecidos, potenciales o de nuevos participantes. Quién los recibe. Cómo se pone en marcha su abastecimiento.
Funciones compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones primarias sobre el producto, el sector, el mercado, etc. Quién las conduce. A quiénes involucra. Quiénes son los destinatarios de sus resultados. • Información. Qué tipo de información (formal o informal) maneja cada participante. Quién la genera. En qué sentido fluye en el canal, si se comparte. • Riesgos asociados a la participación en una determinada estructura de canal: comerciales; cambiarios, si los hubiere; políticos; etc.

Tabla 5 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación de las funciones y de los flujos del canal de distribución. Paso 2.

2.B. INTERMEDIARIOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

2.B.1. VARIABLES E INDICADORES DE ANÁLISIS

Junto a la consulta de fuentes expertas para la obtención de los datos y de las informaciones de primera mano, también resulta necesario a los fines del diagnóstico, indagar más profundamente sobre la estructura de intermediación utilizada en el presente.

Se recuerda que el criterio dominante que hace posible adscribir a un intermediario a uno u otro nivel del canal es su mercado objetivo. Específicamente, su pertenencia a cualquier nivel se determina estableciendo a qué grupo de clientes sirve dicho intermediario, siempre que ese grupo sea la principal fuente de ingresos de su negocio. A propósito del diseño metodológico del paso 1, otros criterios complementarios al anterior resultan superfluos.

El objetivo de esta fase metodológica es determinar la organización de la estructura actual de intermediación, evitando sesgos en el análisis que resultan de considerar conceptos disímiles, los que contemplan diferentes variables para definir a cada tipo de intermediario.

La calificación de los participantes del canal, atendiendo exclusivamente a su denominación o a su sector de actuación, es dejada completamente de lado, habida cuenta de los inconvenientes que tal postura lleva consigo.

En este apartado del diseño metodológico, se toman una serie de indicadores relevantes que proporciona la teoría, y se aplica una herramienta de recolección de datos destinada a satisfacer el objetivo de este paso del proceso de diseño. Así, se espera comprender la estructura de intermediación vigente, tanto como las características de cada uno de los intermediarios que participan en la misma. La Tabla 6 sintetiza las variables de análisis y los indicadores respectivos.

Como técnica de recopilación de la información primaria, se continúa con el desarrollo y la aplicación mediante consulta a expertos de la entrevista en profundidad. En las Tabla A3 4 a Tabla A3 6 del anexo respectivo, se incluye la guía de la entrevista utilizada en este apartado de la sección metodológica.

INTERMEDIARIOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN VARIABLES DE ANÁLISIS E INDICADORES RESPECTIVOS	
VARIABLE	INDICADORES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo o categoría de cliente objetivo (individuo, familia, revendedor, industria, etc.). • Número aproximado de clientes dentro de cada tipo o categoría.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de proveedores del negocio (productores, intermediarios que se abastecen directamente de los productores, intermediarios que se abastecen indirectamente de los productores).
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidad que describe la venta y/o distribución del producto (a granel vs. envasado para consumo; minorista vs. mayorista; <i>commodity</i> vs. diferenciado, etc.). • Ancho de la línea o líneas de productos que comercializa. • Manejo de líneas de productos que compiten entre sí.
Características y obligaciones del intermediario	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del canal que detenta la propiedad del producto que comercializa. • Miembro del canal que tiene la tenencia o posesión física del producto que vende y distribuye. • Continuidad de la relación con su proveedor. • Porcentaje anual de la producción o del volumen de ventas del producto específico que son colocados en el extranjero. • Grado de autoridad sobre los precios. • Representación de uno o más participantes del canal. • Arreglos de embarcación de los productos. • Extensión de créditos en el canal.

Tabla 6 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación del tipo de intermediarios empleados en la estructura actual de distribución. Paso 2.

2.C. RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

2.C.1. VARIABLES E INDICADORES DE ANÁLISIS

Como conclusión del diseño metodológico correspondiente al paso de investigación y evaluación de los canales actuales, se prosigue con el procedimiento de recolección de información de fuentes de primera mano. El propósito de este tercer punto de la metodología es la exploración de la situación competitiva sectorial en la que se encuentra inmerso el canal o sistema actual de distribución. Este tema, que fue analizado en el punto 2.6 del referencial

teórico, es otro de los tres grandes ejes identificados, en torno de los cuales se puede proceder al diagnóstico de la situación presente.

Las variables de análisis tomadas en consideración coinciden con cada una de las fuerzas competitivas que son mencionadas en la literatura consultada sobre el particular. En la Tabla 7 de la página 37 se eligen una serie de indicadores, los que fueron tomados y adaptados de la teoría. Los mismos están destinados a valorar el comportamiento de cada una de las variables en la situación de distribución que fue planteada al presentar el problema de análisis. Estos indicadores son utilizados luego para la confección del instrumento de recolección, que a los fines del segundo paso del proceso de diseño es complementario de los dos anteriores.

Las Tabla A3 7 a Tabla A3 10 del anexo correspondiente a los instrumentos de recopilación de datos, contienen la guía de la entrevista en profundidad destinada a indagar en las fuentes expertas el estado actual de la rivalidad competitiva dentro del canal de distribución.

RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN VARIABLES DE ANÁLISIS E INDICADORES RESPECTIVOS	
RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que otros productores ingresen al mercado con un producto idéntico, utilizando los mismos intermediarios y apuntando al mismo grupo de clientes objetivo (perspectiva del productor). • Posibilidad de que otros intermediarios ingresen al mercado con un producto idéntico, utilizando los mismos intermediarios de niveles inferiores del canal y apuntando al mismo grupo de clientes o clientes-intermediarios objetivo (perspectiva del intermediario). • Barreras de entrada a los nuevos participantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economías de escala y alcance, actuales y potenciales. ▪ Grado actual de diferenciación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monto y riesgo de las inversiones en capital. ▪ Intensidad y duración del vínculo entre los productores actuales y las estructuras de distribución empleadas hasta el presente. ▪ Factores de política económica (en el mercado internacional): económicos, monetarios, cambiarios, sanitarios, legales, etc. • Reacción previsible de los miembros establecidos (represalia vigorosa, intensificación de la competencia, indiferencia): reducción de precios; incremento de la calidad o relación precio-desempeño, mejoramiento de la oferta de servicios.
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de rivalidad entre los participantes actuales del canal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontal (en qué niveles, cuál es su intensidad). ▪ Vertical (entre qué niveles, sentido de la integración, cuál es su intensidad). ▪ Sistémica (entre qué canales alternativos, cuál es su intensidad). ▪ De red (entre qué canales alternativos, horizontal o vertical o ambas, en qué sectores productivos, en qué mercados objetivo, cuál es su intensidad). ▪ Multicanal (entre qué intermediarios de qué niveles y en qué canales alternativos, respecto de qué productor o intermediario anterior, sobre qué producto, cuál es su intensidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores en el mercado (mismo mercado objetivo). • Número de productores e intermediarios de «igual fuerza» (productor o intermediario líder, unos pocos productores o intermediarios grandes; muchos productores o intermediarios medianos y pequeños). • Ritmo de crecimiento de la industria. • Costos fijos relacionados con la comercialización y el almacenamiento del producto. • Grado actual de diferenciación del producto. • Barreras de salida a los participantes actuales: económicas, estratégicas, emocionales, gubernamentales. Cuál es su incidencia.
COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos sustitutos identificables actualmente (aquellos que realizan la misma función que el del sector y tienen una relación precio-desempeño similar). 	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que integran cada uno de los grupos de compradores. Volumen de ventas atribuible a cada uno de estos grupos. Sistema de distribución que vincula a los grupos de compradores con el productor o intermediario. • Posibilidad de sustitución de proveedores que tienen los clientes e intermediarios del sector. • Grado de incidencia del producto sobre el negocio del intermediario que lo adquiere para sí; para la calidad de su propio producto, o en aspectos estratégico-comerciales de su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de que disponen los intermediarios compradores: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de mercado del producto. Demanda que experimenta su proveedor. ▪ Precio de mercado del producto. Precio al cual se abastece su proveedor (de sus respectivos intermediarios o del productor). ▪ Costos de producción (cuando el proveedor es directamente el productor) y de distribución del producto desde el nivel de producción hasta su propio nivel en el canal.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que integran cada uno de los grupos de proveedores. Sistema de distribución que vincula a los grupos de proveedores con el intermediario. • Participación relativa de las ventas a cada grupo de clientes respecto de las ventas totales del proveedor. • Número de sustitutos cercanos competitivos de fácil disponibilidad en el mercado (similar relación precio-desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de incidencia del producto sobre el negocio del intermediario que lo adquiere para revenderlo o que solamente lo distribuye: para la calidad de su propio producto, o en aspectos estratégico-comerciales de su negocio. • Grado de diferenciación del producto. • Posibilidad de los proveedores (productor o intermediarios) de efectuar una integración aguas abajo hacia el nivel de distribución de su intermediario comprador.

Tabla 7 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación de la rivalidad competitiva en el canal de distribución. Paso 2.

3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DISTRIBUCIÓN

El establecimiento de los objetivos estratégicos de distribución es el tercer paso a seguir en la metodología que Paz⁶⁴ desarrolla y que es seguida en este trabajo. Este paso es la consecuencia lógica del proceso de investigación conducido en la etapa anterior. Tiene como propósito la determinación de los objetivos que deberán alcanzarse en materia de distribución, de manera que sirvan como criterios de selección y como filtros en la evaluación de las alternativas que se contemplan en los pasos posteriores.

De acuerdo a Fava Neves⁶⁵, definir cuáles son los objetivos de una empresa respecto de la distribución de bienes y servicios “debe ser hecho con base en el análisis de todas las informaciones recogidas en las etapas precedentes”. Este autor continúa diciendo que “los objetivos deben ser establecidos relacionados a diversas variables, como [...] participación de mercado, satisfacción del consumidor, nivel general de servicio al consumidor, entre otras.

Larsson⁶⁶, citando a Hass⁶⁷, da algunos ejemplos típicos de los objetivos utilizados por los gerentes de marketing al establecer canales de distribución. Así, se mencionan: bajos costos de operación; mayor control del canal; acercamiento en las relaciones con los intermediarios; mayor esfuerzo de ventas; mayor nivel de servicio; retroalimentación del mercado; y mejoramiento de la imagen corporativa.

Por su parte, Pelton et al.⁶⁸ manifiestan que los objetivos deben plantearse considerando los beneficios del servicio, respecto del valor agregado que permite incorporar un determinado diseño de canal, recordando que “cuanto mayor es el servicio, más alto el número de funciones de mercadotecnia que el canal proporciona”. Después citan a Bucklin⁶⁹ al mencionar que “las organizaciones deben ordenar sus tareas funcionales en formas que minimizan los costos totales en tanto que logran las utilidades deseadas de la producción del canal”.

Estos autores explican, además, que los objetivos de distribución dependen de varias características del producto, entre las cuales mencionan su valor unitario, su grado de estandarización, su volumen, su nivel de complejidad, y la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra. Por ejemplo, los productos de bajo valor unitario; estandarizados o indiferenciados; de volúmenes reducidos; sencillos en su adquisición, operación y desecho, y en etapas avanzadas de su ciclo de vida, utilizan canales más extensos, con márgenes más bajos para cada intermediario y con una oferta global de servicios mucho más limitada.

⁶⁴ PAZ, Hugo R., op.citp. 109 y 110.

⁶⁵ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 135.

⁶⁶ LARSSON, Alexander, op.citp. 18.

⁶⁷ HASS, R. W., *Business Marketing: A Managerial Approach*, 6ª ed., South-Western College, 1995, Cincinnati, Estados Unidos, p. 432.

⁶⁸ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 86 y 87.

⁶⁹ BUCKLIN, Louis P., *A Theory of Distribution Channel Structure*, Universidad de California, 1966, Berkeley, Estados Unidos.

⁷⁰ BUCKLIN, Louis P., *Competition and Evolution in the Distribution Trade*, Prentice Hall, 1972, Englewood Cliffs, Estados Unidos.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL

La determinación y descripción de las funciones específicas a cumplir en el nuevo canal es la cuarta etapa del proceso de diseño (Paz⁷¹). Esta difiere de la identificación y descripción realizada en la etapa 2, en cuanto su propósito es definir las funciones concretas que se asocian a una realidad de canal en particular, a fin de cumplir los objetivos que se hayan establecido en el paso anterior. Una vez que estas funciones «micro» han sido definidas, Paz⁷² aclara que “deben ser específica y precisamente descriptas”.

En cuanto a las funciones generales desarrolladas en un canal de distribución, Larsson⁷³ sostiene que “tal clasificación de las funciones de marketing, tal vez útiles para aquellos que buscan explicar el rol del marketing en un contexto macro, son de poco valor inmediato para el gerente que dirige una empresa en particular”. Añadiendo seguidamente que “su trabajo de delinear las funciones o tareas de distribución es mucho más específico y dependiente de la situación”.

Paz⁷⁴, Fava Neves⁷⁵, Rosenbloom⁷⁶, Orlando y González⁷⁷ coinciden en una serie de funciones específicas a cumplir en el nuevo canal de distribución. Estas son más bien genéricas y, por supuesto, no taxativas. En todo caso, corresponde depurar la lista, eliminando algunas y agregando otras nuevas, cada vez que se emprenda la decisión del diseño de un canal y se hayan definido los objetivos concretos al respecto. En la Tabla 8 de la página siguiente se incluyen algunas de las funciones específicas que consideradas como más importantes.

Cabe recordar que las funciones específicas listadas en la Tabla 8 pueden agruparse en alguna de las tres categorías que se analizaron en el punto 2.2 (vg. funciones contactuales o transaccionales, logísticas y compartidas). Es importante recordar esta categorización, ya expuesta en la Tabla 1 de la página 13, dado que en la práctica varias de las funciones logísticas y compartidas son puestas bajo la responsabilidad de terceros, conocidos normalmente como «empresas facilitadoras» (Fava Neves⁷⁸; cf. Pelton et al.⁷⁹).

⁷¹ PAZ, Hugo R., op.citp. 110.

⁷² PAZ, Hugo R., ibid.

⁷³ LARSSON, Alexander, op.citp. 19.

⁷⁴ PAZ, Hugo R., ob.cit.

⁷⁵ FAVA NEVES, Marcos, ob.cit.

⁷⁶ ROSENBLOOM, Bert, *Marketing Functions and the Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution*, Distribution Research and Education Foundation, 1987, Washington, Estados Unidos.

⁷⁷ ORLANDO, Juan J. y GONZÁLEZ, Daniel E., ob.cit.

⁷⁸ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 39.

⁷⁹ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 339.

FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN (procede luego de la definición de objetivos de la etapa 3)			
PAZ	FAVA NEVES	ROSENBLOOM	ORLANDO Y GONZÁLEZ
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de los pedidos (tiempo). • Armado de embalajes especiales. • Transporte requerido. • Sistemas de información. • Selección del tipo de fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el proceso de compra del mercado objetivo • Disponibilidad del producto en el mercado objetivo y mantenimiento de stock para permitir tal disponibilidad. • Información sobre las características del producto. • Degustaciones o pruebas del producto. • Venta del producto. • Procesamiento de pedidos. • Transporte del producto. • Otorgamiento de crédito. • Entrega del pedido/producto (tiempo). • Sistema de informaciones del mercado. • Empaque y cuidados para el manipuleo. • Almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de inventario (especificado en términos de calidad y tipo). • Entrega del pedido/producto (especificado en términos de días u horas). • Otorgamiento de crédito. • Empaque y manipuleo especial. • Información del mercado. • Almacenamiento. • Procesamiento de pedidos. • Manejo de cuentas. • Provisiones para la devolución del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo y asignación de los costos de inventarios involucrados en la distribución física. • Definición de las alternativas de transporte a utilizar (aérea, vial, ferroviaria, fluvial, marítima, multimodal), previa consideración de su costo, rapidez y seguridad. • Comunicaciones y procesamiento de datos (p. ej. pedidos). • Registro de entregas y existencias. • Adaptación del sistema de distribución física a los requerimientos específicos del mercado.

Tabla 8 Funciones específicas a ser cumplidas en el nuevo canal.
En base a Paz (1998); Fava Neves (1999); Rosenbloom (1987); Orlando y González (1993).

5. PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS DEL CANAL Y EVALUACIÓN DE RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS

5.1. INTRODUCCIÓN. REMISIÓN.

Tal como se expuso en la introducción a este trabajo, el quinto paso del proceso de diseño comprende la realización de las siguientes tareas:

1. **Determinar el número de niveles en el canal.** Implica analizar y decidir respecto de la longitud (número de niveles de intermediación) para el canal proyectado. Este concepto, así como las distintas variantes dentro del mismo, fueron expuestas en el apartado 2.4.1 del paso 2 de este trabajo.
2. **Establecer la intensidad de cobertura a los distintos niveles de intermediación.** Esta tarea se refiere a la selección de alguna de las tres alternativas básicas de cobertura del mercado: distribución intensiva, selectiva o exclusiva. Esta tarea ya fue abordada en el punto 2.5 anterior.
3. **Definir qué tipo de intermediarios se utilizarán en cada nivel.** Esta tarea toma especialmente en cuenta a la estrategia de cobertura definida, así como a las funciones específicas que deben ser desempeñadas dentro de la estructura de canal proyectada (Paz⁸⁰). Asimismo, implica chequear la existencia del tipo de intermediario requerido en el mercado internacional. Debe indagarse respecto de las funciones desarrolladas y de los flujos gestionados por los mismos, como también sobre el tipo de relación que los vincula con el resto de los participantes del sistema. Este tema fue abordado en profundidad en el punto 2.4.2.
4. **Análisis y evaluación de las restricciones de los entornos en el mercado objetivo.** Esta cuarta tarea del quinto paso, es expuesta en profundidad en los apartados siguientes.

5.2. LIMITACIONES AL DESARROLLO DEL CANAL: RESTRICCIONES DEL ENTORNO EN EL MERCADO OBJETIVO

La cuarta tarea del paso que se analiza consiste en precisar las limitaciones o restricciones con las que la realidad puede condicionar las decisiones estratégicas respecto del desarrollo de una determinada estructura de producto-canal en el mercado objetivo.

Si bien se presenta como un punto más a la hora de ensayar las alternativas del canal de distribución, en la práctica se trata de una tarea que es correlativa a las demás y, por lo tanto, debe ser efectuada con anterioridad o, mejor aún, simultáneamente a las otras cuatro.

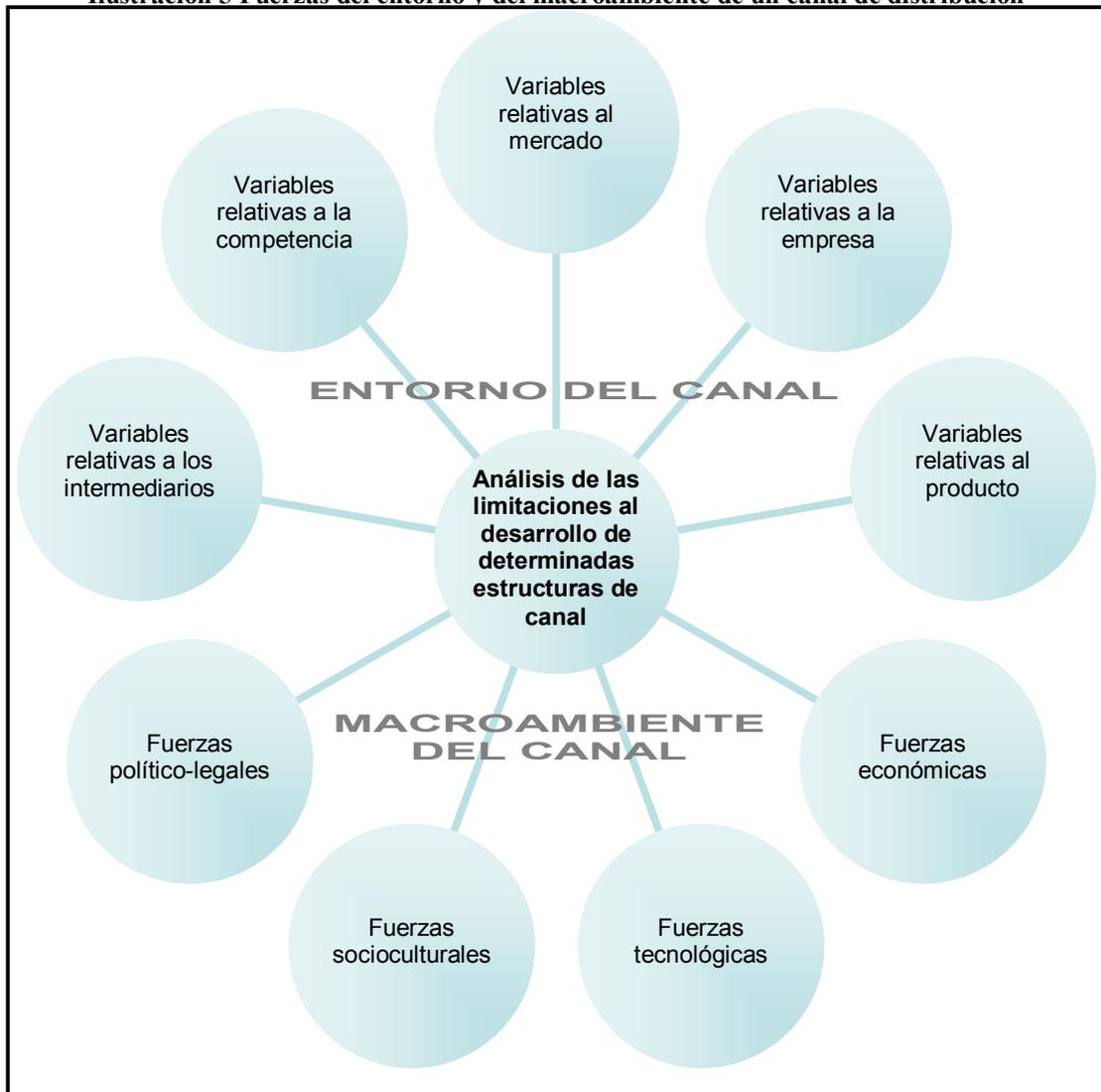
La lógica subyacente a la realización de esta tarea consiste en responder a la pregunta acerca de cómo cada uno de los conjuntos de variables relevantes para el desarrollo del canal, afecta la gama de alternativas a considerar para la distribución del producto en el mercado objetivo.

⁸⁰ PAZ, Hugo R., op.citp. 113.

Como reconocen los autores (Paz⁸¹; Larsson⁸²), es generalmente amplio el número de variables del entorno de los canales que afectan las alternativas objeto de consideración por parte del decisor, y que reducen aún más el número de aquellas cuya implementación resultaría factible. Sin embargo, esas variables pueden ser agrupadas en cinco categorías, que resultan aplicables a una pluralidad de casos (cf. Paz⁸³; Rosenbloom⁸⁴).

Estas categorías agrupan las variables del entorno según que las mismas sean relativas al mercado (1); al producto (2); a la propia empresa (3); a los intermediarios (4); y a la competencia (5). La Ilustración 5 esquematiza el conjunto de restricciones pertenecientes al entorno próximo y al macroambiente del canal.

Ilustración 5 Fuerzas del entorno y del macroambiente de un canal de distribución



⁸¹ PAZ, Hugo R., op.citp. 114.

⁸² LARSSON, Alexander, op.citp. 22.

⁸³ PAZ, Hugo R., ibíd.

⁸⁴ ROSENBLOOM, Bert, *Marketing Channels: A Management View*, 5ª ed., Dryden Press, p. 230.

5.3. LIMITACIONES AL DESARROLLO DEL CANAL: RESTRICCIONES DEL MACROAMBIENTE EN EL MERCADO OBJETIVO

Naturalmente, el proceso de diseño de un canal de distribución no es ajeno al devenir de las variables macroambientales que impactan en los demás componentes de la mezcla de marketing. Por lo tanto, el responsable del estudio, la evaluación y la selección de las diferentes alternativas de distribución, deberá analizar cada uno de los componentes de ese macroambiente, identificando las variables de influencia en función de su grado de impacto sobre la estructura del canal y de la probabilidad de ocurrencia asociada (Fava Neves⁸⁵).

Este autor expone que “el objetivo de esta etapa es analizar algunos posibles factores que pueden impactar en los canales de distribución [...] en el futuro” (Fava Neves⁸⁶). Luego agrega que su importancia se debe al hecho que “la inhabilidad para prever contingencias disminuye la habilidad de las empresas para establecer contratos” (Fava Neves⁸⁷); y que “la imprevisibilidad del ambiente aumenta los costos de monitoreo asociados con el contrato de distribución y motiva a los proveedores a aumentar el control sobre los socios del canal aguas abajo” (Fava Neves⁸⁸).

Por su parte, Pelton et al.⁸⁹ reconocen que el análisis de las variables relativas al macroambiente es un tanto complicado debido al alcance global del entorno. También admiten que individualmente consideradas, estas variables no reconocen, en principio, ninguna limitante y que su efecto no es aislado: influyen sobre las estructuras de canal por entero y, consecuentemente, sobre las relaciones que entablan los miembros del mismo.

Las variables a estudiar pueden agruparse para una mejor labor de síntesis en las siguientes fuerzas: (1) económicas; (2) tecnológicas; (3) socioculturales; y (4) político-legales. Esto puede verse en la Ilustración 5 de la página anterior.

Asimismo, en la siguiente tabla se reseñan algunas de las variables de influencia, correspondientes al entorno próximo y al macroambiente del canal de distribución. Dichas variables son puestas de relieve por los autores consultados como condicionantes del desarrollo de alternativas de distribución. Con base en esta información, en la sección metodológica del quinto paso, se depuran y redefinen las variables mencionadas, ciñéndolas a la realidad particular de la temática de estudio planteada en este trabajo.

⁸⁵ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 123-127.

⁸⁶ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 122.

⁸⁷ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 122 y 123 apud Bello, D. C. y Lothia, R., “Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents” en *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 23, núm. 2, 1995, p. 85.

⁸⁸ FAVA NEVES, Marcos, op.citp. 123 apud Dwyer, F. R. y Welsh, M. A., “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels”, en *Journal of Marketing Research*, vol. 22, 1985, p. 401.

⁸⁹ PELTON, Lou E. et al., op.citp. 184.

RESTRICCIONES DEL ENTORNO Y DEL MACROAMBIENTE DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN		
	MACROVARIABLES O FUERZAS	VARIABLE A CONSIDERAR (RESTRICCIÓN)
ENTORNO PRÓXIMO DEL CANAL	Relativas al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión geográfica • Tamaño del mercado • Densidad del mercado • Comportamiento de los compradores
	Relativas al producto	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y peso • Perecimiento • Valor unitario • Grado de estandarización • Grado de novedad • Estacionalidad
	Relativas a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Capacidad financiera • Experiencia administrativa • Objetivos y estrategias • Líneas de productos • Práctica propia y ajena
	Relativas a los intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del canal que detenta la propiedad del producto que comercializa. • Miembro del canal que tiene la tenencia o posesión física del producto que comercializa. • Continuidad de la relación con su proveedor. • Porcentaje anual de la producción o del volumen de ventas del producto que son colocados en el extranjero.
	Relativas a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de entrada de nuevos participantes. • Rivalidad entre los competidores actuales. • Competencia de los productos sustitutos. • Poder de negociación de los compradores. • Poder de negociación de los proveedores.
MACROAMBIENTE DEL CANAL	Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • PIB • Poder adquisitivo de los consumidores • Características y evolución de la demanda • Infraestructura económica • Estabilidad de la moneda • Inflación • Capital • Fuerza de trabajo • Política comercial • Política fiscal
	Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidad de venta basada en una nueva tecnología. • Informatización de los inventarios. • Intercambio electrónico de datos (IED) • Automatización del ordenamiento y del control de pedidos. • Transferencia electrónica de fondos. • Transferencia de tecnología.
	Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad cultural • Aspectos sociales
	Político-legales	<ul style="list-style-type: none"> • Libre comercio vs. proteccionismo. • Leyes que regulan la competencia. • Normas que regulan la identificación, empaque y presentación de productos. • Restricciones legales sobre la política promocional. • Disposiciones legales relativas a la preservación del ambiente. • Integración económica en bloques comerciales. • Restricciones legales sobre la política de comunicación. • Obligaciones legales de certificación de productos y procesos.

Tabla 9 Restricciones del entorno y del macroambiente del canal. Elaborado con base en Paz (1998); Larsson (2005); Miquel Peris et al. (1996); Orlando y González (1993); Pelton et al. (2005); Porter (2000); Fava Neves (1999); Koontz y Weihrich (1998); Kotler (2001);

DISEÑO METODOLÓGICO DEL PASO 5

5.A. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE NIVELES

Con base en los resultados que proveen los pasos anteriores del diseño metodológico, la consideración de las alternativas del canal es una tarea instrumental y dinámica, que comienza por decidir el número de instancias de intermediación que serán necesarias para alcanzar el mercado objetivo.

Con este propósito, debe tenerse en mente la situación actual de distribución y los objetivos definidos como punto inicial de la nueva estrategia. Ello permite arribar a un conjunto de estándares de desempeño cualitativo que afectan a variables que fueron definidas precedentemente. En efecto, la determinación del número de niveles del futuro canal someterá a un nuevo análisis a funciones y flujos, y a las variables que caracterizan a cada tipo de intermediario.

Se sugiere al lector repasar la información que aparece en las tablas de las páginas 34 y 35, a fin de recordar las variables y los indicadores seleccionados para su evaluación. Mientras que en el segundo paso de la metodología, aquel conjunto de variables e indicadores fueron utilizados para llevar adelante el diagnóstico de la situación actual, a partir de este momento se los emplea para la evaluación y recomendación que, a la luz de los objetivos planteados en el punto 3, pretende identificar oportunidades de mejora⁹⁰.

En la sección de desarrollo, correspondiente a este punto del quinto paso del proceso de diseño, se expone una *checklist* que es empleada para arribar a una determinación preliminar respecto del número de niveles más apropiado en el canal que se proyecta.

Cabe recalcar que los puntos que se incluyen en la lista deben ser sopesados con las restantes variables de análisis que surgen de los demás apartados en que fue subdividido el diseño metodológico aplicable a este paso. Asimismo, para cada aspecto a considerar respecto del número de niveles en el canal, se referencia el objetivo propuesto en el punto 3 con el cual dicho aspecto guarda relación.

5.B. ESTABLECIMIENTO DE LA INTENSIDAD DE COBERTURA

La definición de la estrategia de cobertura del mercado a los distintos niveles de intermediación, involucra la consideración de un conjunto de variables determinadas, que son comunes a varias de las etapas del proceso de diseño de un canal.

Con este propósito, fueron seleccionados una serie de indicadores para estas variables, en función de su impacto sobre cada uno de los tipos de cobertura que ya analizados. El objetivo de este procedimiento es arribar a ciertas directrices que ayuden en el proceso de toma de decisiones. No se intenta lograr una serie de recomendaciones de carácter absoluto. En efecto, la dinámica propia de los canales requerirá que las variables, y en particular los indicadores elegidos, sean revisados o reemplazados por otros en cada situación y momento específicos de la distribución.

⁹⁰ En la literatura de habla inglesa este proceso se denomina «*assessment*». Este término suele traducirse como «evaluación», aunque en realidad es un concepto más amplio: implica evaluar, diagnosticar e identificar oportunidades concretas de mejora que puedan ser implementadas a través de un plan específico de acción.

Asimismo, la interrelación que se establece con las demás variables que afectan al componente plaza y a la estrategia de marketing en general, hará necesario que las conclusiones que se deriven de su estudio se entiendan en términos relativos, en el marco de un análisis que integre a todos los pasos de la metodología para el diseño de un canal.

En la Tabla 16 de la página 103, correspondiente a la aplicación del método elegido, se exponen las variables e indicadores de análisis a propósito de la determinación de la intensidad de cobertura a los distintos niveles del canal.

En la tabla referida, los indicadores seleccionados para medir el comportamiento de cada una de las tres variables se presentan a modo de enunciado. Los valores que pueden registrar esos indicadores se clasifican primero según una opción dicotómica, en función de la afirmación o negación del enunciado que los expresa.

Luego, siguiendo la afirmación o la negación del enunciado que expresa al indicador, se corresponde un determinado grado de preferencia por una de las tres alternativas o situaciones de cobertura del mercado que se observan en la misma tabla.

Las preferencias se califican de 3, cuando una situación que se corresponde con el enunciado del indicador es *muy probable* que ocurra, o cuando una situación que no se corresponde con ese mismo enunciado es *muy improbable* que pueda suceder. Del mismo modo, las preferencias se califican de 2, cuando una situación que se corresponde con el enunciado del indicador es *probable* que ocurra, o cuando una situación que no se corresponde con ese mismo enunciado es *improbable* que pueda ocurrir.

La calificación de 1 se aplica cuando una situación que se corresponde con el enunciado del indicador es *relativamente probable* que suceda, o cuando una situación que no se corresponde con ese mismo enunciado es *relativamente improbable* que tenga lugar en la realidad. Finalmente, el valor 0 representa que el indicador en cuestión es *inapropiado o insuficiente* como medida del comportamiento de la variable para una determinada situación o alternativa de cobertura del mercado.

5.C. ANÁLISIS DE LAS RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS EN EL MERCADO OBJETIVO: EL ANÁLISIS MULTICRITERIOS

En la sección teórica se manifestó que el punto sobresaliente del quinto paso del proceso de diseño, consiste en el análisis puntual de las restricciones que los entornos del canal imponen sobre la consideración de determinadas alternativas de distribución.

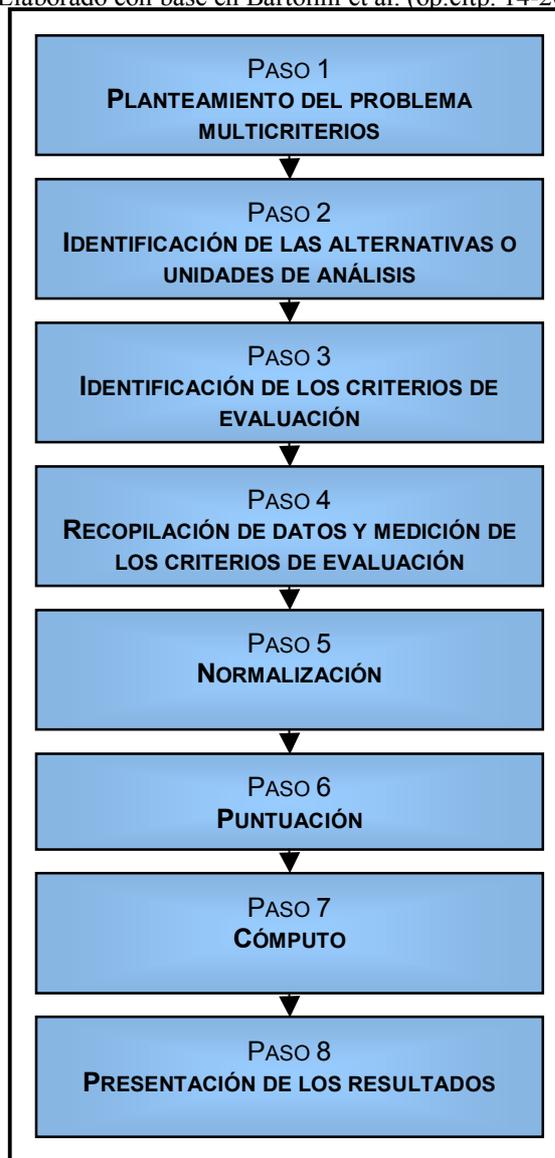
Con este propósito, se seleccionó una metodología específica denominada *análisis multicriterios para la toma de decisiones*.

Bartolini et al.⁹¹ proponen una serie de pasos a seguir para la aplicación de dicha metodología al análisis y resolución de un problema de decisión. La Ilustración 6 que sigue a continuación, presenta cada uno de estos pasos, que fueron adaptados para este trabajo. El método seleccionado se aplica en el apartado 5.4 de desarrollo, a partir de la página 118.

Asimismo, el Anexo 4 | Matrices del análisis multicriterios y el Anexo 5 | Ecuaciones de cálculo para la determinación de los criterios del análisis multicriterios, complementan la exposición del método elegido.

⁹¹ BARTOLINI, F. et al., *Methodology for Multicriteria Analysis of Agri-environmental Schemes*, CONTAGRAF, 2003, Bolonia, Italia, pp. 14-20. <http://merlin.lusignan.inra.fr/ITAES>

Ilustración 6 Pasos para la aplicación del análisis multicriterios.
Elaborado con base en Bartolini et al. (op.citp. 14-20).



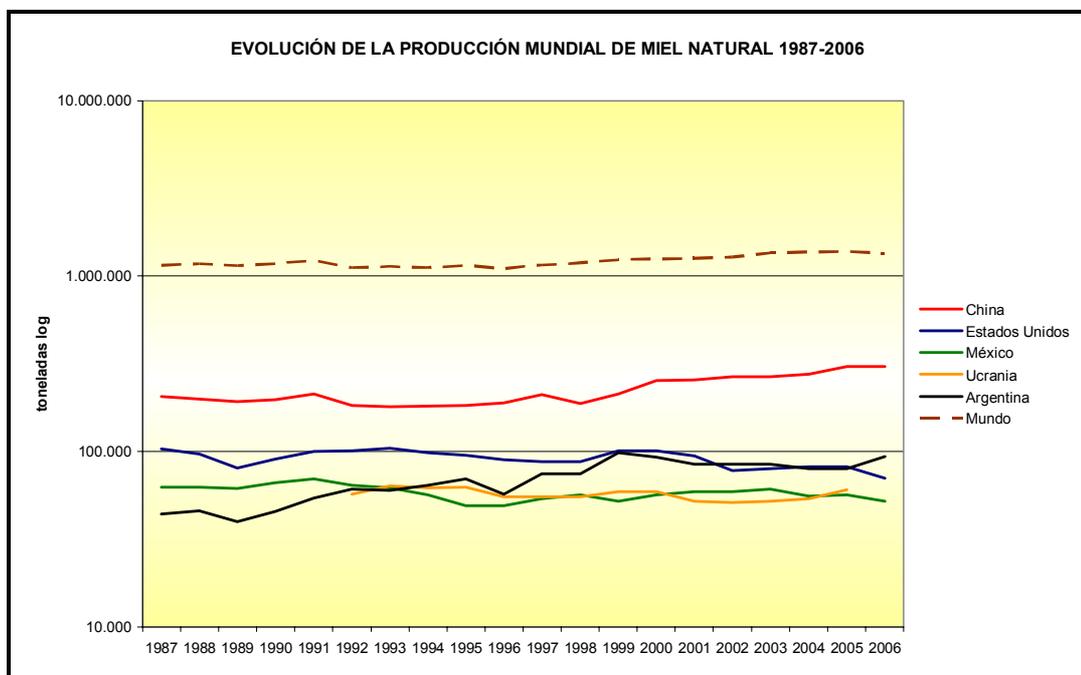
DESARROLLO

1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE EMPRENDER EL DISEÑO DEL CANAL

1.1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL SECTOR MELÍFERO EN LA ARGENTINA: PRODUCCIÓN Y COMERCIO

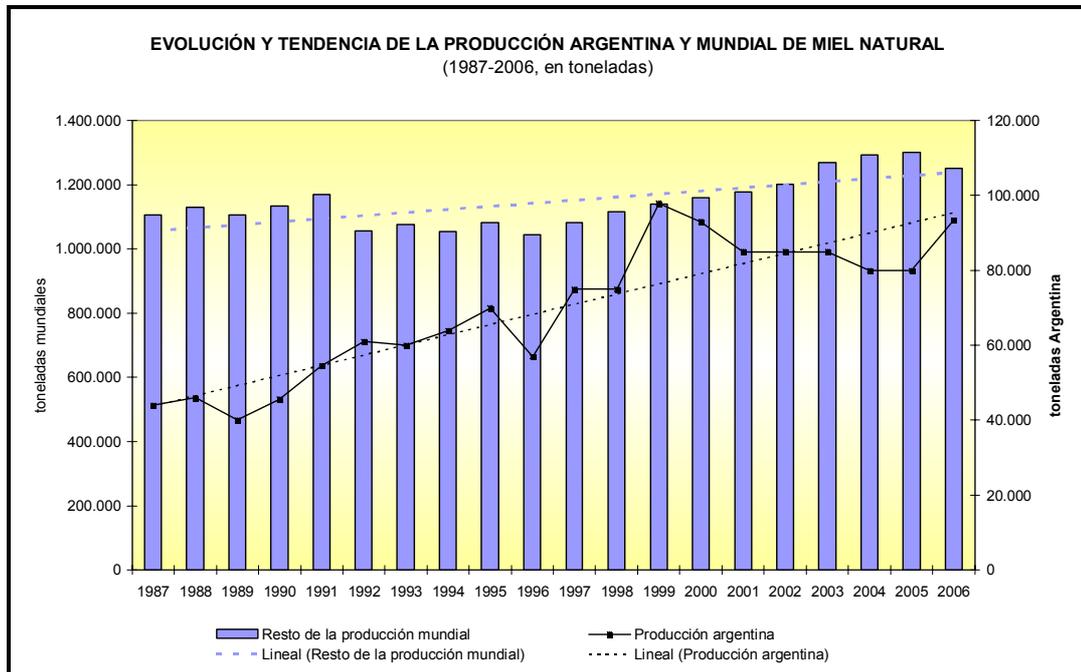
Producción mundial. Como se adelantó en el planteamiento del problema de análisis, la Argentina es el segundo productor mundial de miel natural, superada únicamente por China. Tal cual se ve en el Gráfico 3, desde comienzos de esta década Argentina ha disputado el segundo lugar en el ranking de productores a los Estados Unidos, desplazándolos efectivamente en los años 2002, 2003 y 2006.

Gráfico 3 Fuentes: SAGPyA 2006 y FAOSTAT 2007⁹²



Evolución de la producción nacional. Durante los últimos veinte años, el crecimiento de la producción argentina de miel natural ha sido muy superior al registrado por la producción global. Esto ha permitido que el país fuera incrementando progresivamente su participación dentro del total producido y, debido al escaso consumo interno del producto, que también aumentarían sus exportaciones hacia otros mercados. En el Gráfico 4 se observa la evolución y la tendencia de la producción nacional y del resto de la producción mundial en los decenios 1987-1996 y 1997-2006.

⁹² Los datos de serie para Ucrania aparecen desagregados a partir del año 1992, primer año completo posterior a su independencia de la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, y aún no están disponibles los del año 2006 al momento de la redacción.

Gráfico 4 Fuente: FAOSTAT, 2007 (producción mundial) y SAGPyA (producción argentina).

De los datos anteriores se advierte que a comienzos del decenio 1987-1996, la participación argentina en el total producido fue de un 3,82 por ciento. Al inicio del decenio 1997-2006 esta fue de un 6,48 por ciento, y casi diez años más tarde su participación alcanzó un 6,95 por ciento.

También se observa que en el primer decenio considerado la producción mundial cayó alrededor de un 4 por ciento, mientras que a nivel nacional registró una suba cercana al 30 por ciento. En el segundo decenio, el incremento global fue de aproximadamente un 16 por ciento, que de todos modos resultó inferior al 25 por ciento de incremento experimentado por la producción argentina. En síntesis, tomando los últimos veinte años, las estadísticas analizadas arrojan unas subas de poco más de un 16 por ciento para la producción global y de un 112 por ciento para la producción argentina.

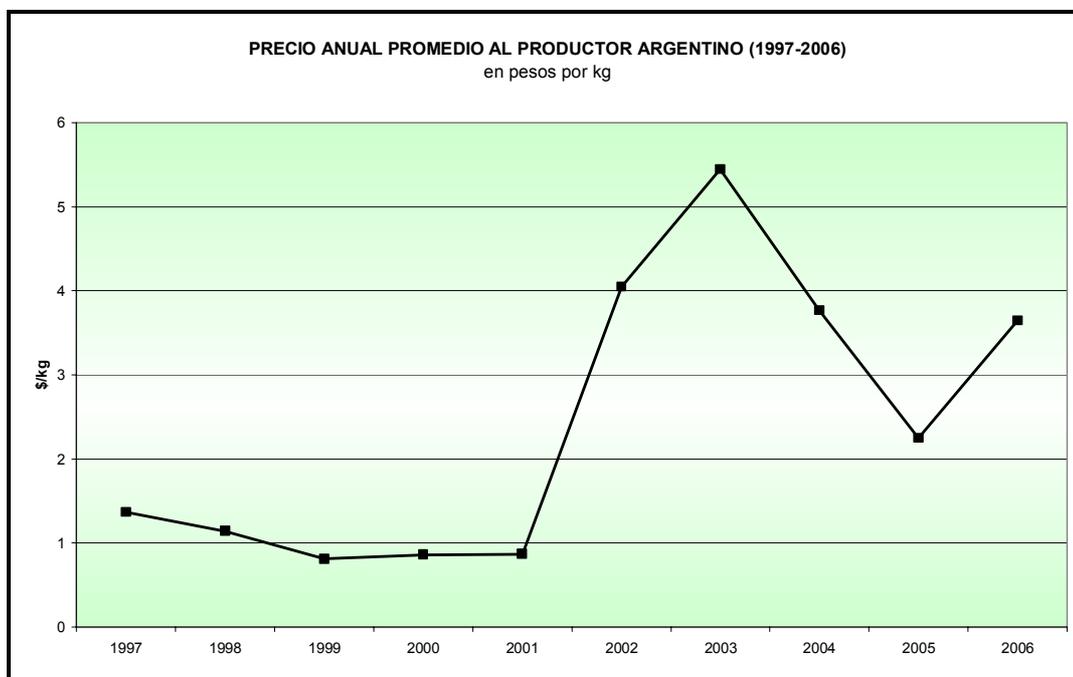
Precio al productor nacional. El precio promedio pagado al productor argentino de miel ha sufrido drásticas variaciones en el decenio 1997-2006. Estas han sido motivadas por la conjunción de dos fenómenos a partir del año 2002: por un lado, la liberación de los tipos de cambio y la consiguiente devaluación del peso, y por el otro, un fuerte incremento del precio internacional en los últimos años.

De 1997 a 2001, el precio percibido por el productor nacional se mantuvo por debajo de los 2 pesos/kg, con una tendencia decreciente. El mínimo de 0,81 pesos/kg se registró en 1999. En 2002 se produce una estampida de los precios internacionales, que sumado a la devaluación del peso argentino, provocaron un súbito incremento del 366 por ciento en el precio al productor, llegándose a pagar en promedio 4,05 pesos/kg. Sin embargo, el valor más alto para el período considerado se registró al año siguiente, alcanzándose los 5,45 pesos/kg.

En 2005 se observó la mayor caída en el precio al productor para el período analizado. Esta fue de un 40,32 por ciento, resultando 2,25 pesos/kg. Sin embargo, en 2006 volvió a registrarse un fuerte aumento, y el precio promedio pagado al productor fue de 3,65 pesos/kg,

siendo éste el tercer valor más alto del decenio. Asimismo, en los primeros siete meses de 2007, el precio promedio percibido por el productor argentino se ubicó en 3,82 pesos/kg, marcando una suba del 10,09 por ciento respecto de idéntico período del año anterior.

Gráfico 5 Fuente: SAGPyA 2007



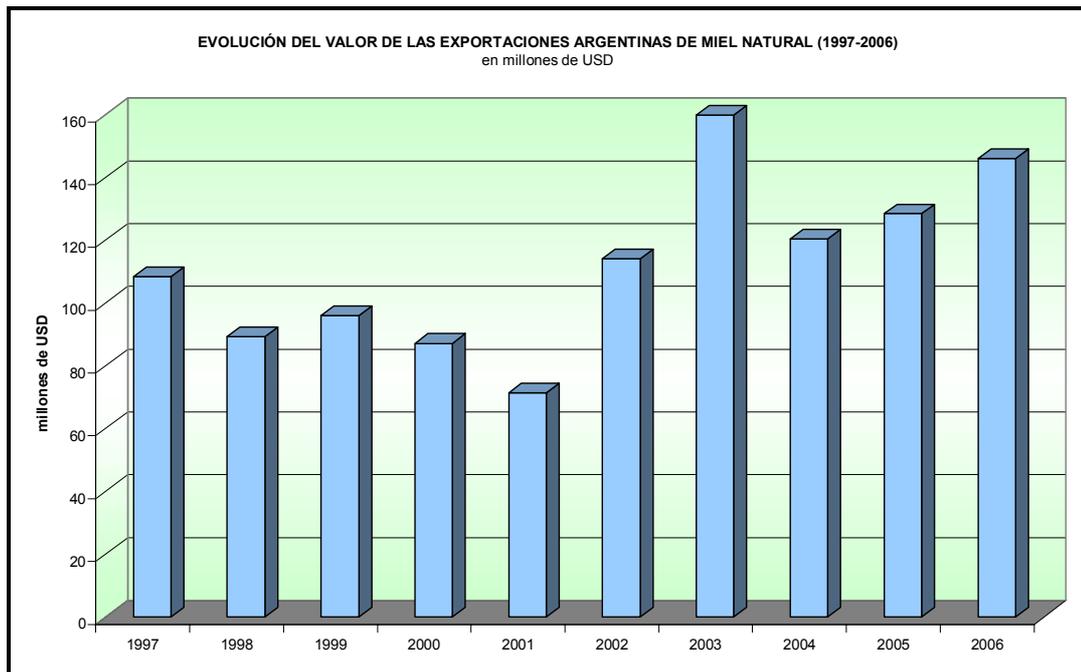
Exportaciones nacionales de miel a granel. En lo atinente al comercio internacional de la miel argentina, el volumen de las exportaciones de miel se duplicó entre 1986 y 1995, pasando de las 31 mil a las 64 mil toneladas al final del período. En 2005 volvió a marcarse una cifra récord cuando las exportaciones argentinas totalizaron las 107 mil toneladas, marcando un nuevo incremento del 122 por ciento respecto de los valores de 1996.

Como se observa en el Gráfico 6 de la página siguiente, el valor de las exportaciones argentinas también sufrió un marcado incremento en los últimos años. En la década 1997-2006 (UN COMTRADE⁹³; SAGPyA⁹⁴) el valor total de las ventas externas en concepto de miel natural subió de USD 108,36 millones en 1997 a 146,08 millones en 2006. Estos valores representan un incremento porcentual de 34,81 puntos, con un máximo valor exportado de USD 159,89 millones en 2003.

El destino de las exportaciones argentinas en volumen durante el último año se repartió en un 27,84 por ciento para los Estados Unidos; un 63,62 por ciento para la Unión Europea, donde Alemania reviste especial importancia tras haber sido el país comprador de un 32,37 por ciento del total exportado argentino; y un 8,53 por ciento restante hacia otras partes del mundo. El precio promedio de la miel argentina en los mercados internacionales durante el último año fue de alrededor de 1,47 USD/kg.

⁹³ UN COMTRADE, UN Statistics Division, 2007. <http://unstats.un.org/unsd/comtrade>

⁹⁴ SAGPyA, 2007.

Gráfico 6 Fuente: COMTRADE 2007⁹⁵ y SAGPyA 2007

Exportaciones nacionales de miel envasada para la venta minorista (EPVM).

Respecto de las mieles EPVM, en 2006 la Argentina exportó 615 toneladas por un valor FOB de USD 1,34 millones. Esto es un 0,62 por ciento y un 0,92 por ciento del volumen y la cantidad total de miel vendidos al exterior, respectivamente. Lo anterior pone de manifiesto la escasa relevancia que tiene en la actualidad esta forma de comercialización de mayor valor agregado para el sector apícola nacional (SAGPyA⁹⁶).

Los principales destinos para las mieles fraccionadas fueron Finlandia, 18,08 por ciento; Italia, 12,53; Alemania, 11,83; los Estados Unidos, 4,46; Portugal, 3,92; Irlanda, 0,29; y España, 0,20 por ciento (SAGPyA⁹⁷). El precio FOB promedio de la miel EPVM se ubicó en 2,22 USD/kg, apenas 2 centavos por debajo del valor registrado en 2005.

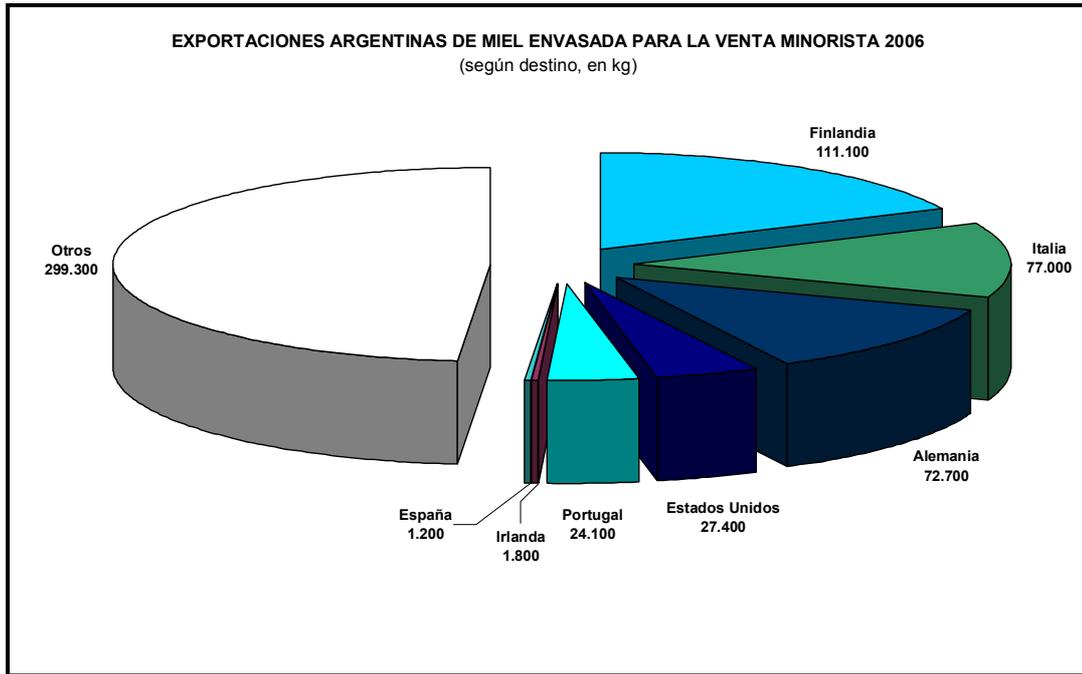
Finalmente, la exportación de miel a granel se encuentra gravada por un derecho equivalente al 10 por ciento del valor en aduana de la mercadería, mientras que este derecho es del 5 por ciento para las mieles que son exportadas EPVM.

⁹⁵ La última información disponible en la base de datos estadísticos sobre el comercio internacional del UN COMTRADE cubre hasta el año 2005.

⁹⁶ SAGPyA, *ibíd.*

⁹⁷ SAGPyA, *ibíd.*

Gráfico 7 Fuente: SAGPyA, 2007



1.2. ESTADO DE SITUACIÓN DEL SECTOR MELÍFERO EN LOS ESTADOS UNIDOS: PRODUCCIÓN, COMERCIO Y CONSUMO

Producción estadounidense. Este país ha sido históricamente el segundo productor mundial de miel natural y a la vez el segundo importador después de Alemania. Durante los últimos veinte años, la producción estadounidense ha permanecido estancada por debajo de las 100 mil toneladas, a excepción de los años 1987, 1991-1993 y 1999-2000, donde apenas logró superar esa marca. A partir de esta última fecha, la tendencia a la caída se ha acentuado aún más. Esta situación ha provocado que los Estados Unidos perdieran el segundo lugar en la lista de productores líderes a favor de la Argentina en los años 2002, 2003 y 2006.

Reynolds y Su⁹⁸ reconocen que “a pesar del incremento de la demanda estadounidense, la producción de miel es considerada una industria en decadencia en los Estados Unidos”. Luego agregan que “la producción de miel se ha estancado en los últimos años, a pesar de los programas de apoyo del gobierno y de la protección impuesta contra las importaciones de China” y de la Argentina.

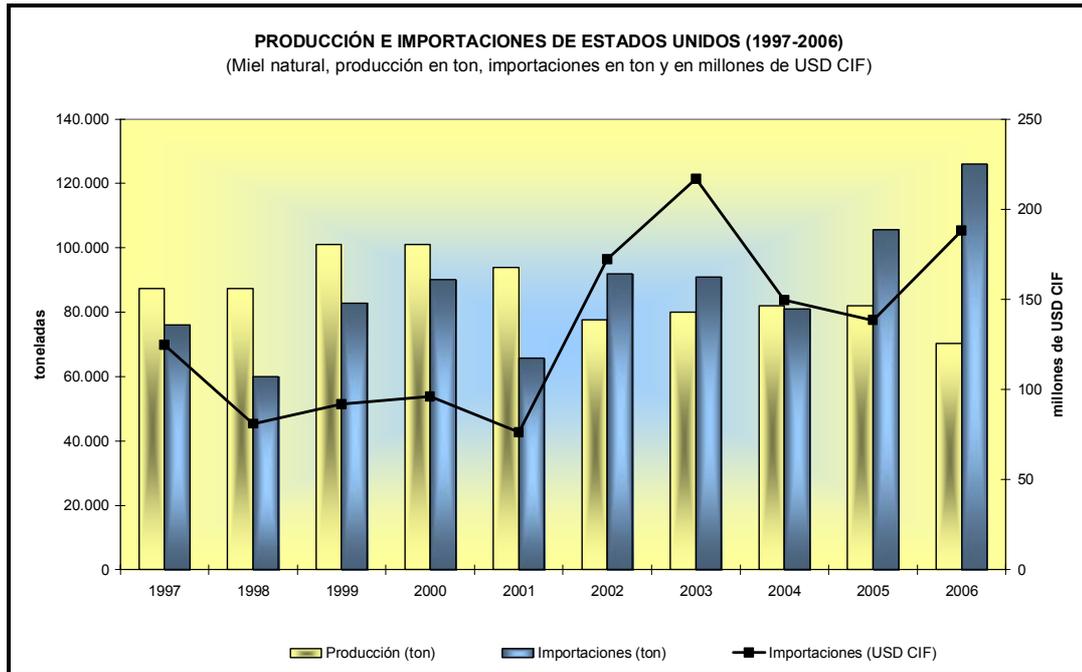
Mientras que el volumen de la producción mundial se ha incrementado en unos valores cercanos al 16 por ciento, tanto en el decenio 1997-2006 como en los últimos veinte años considerados en conjunto, la producción estadounidense cayó un 19,52 por ciento en la última década, acumulando una caída de más del 30 por ciento para el período 1987-2006.

⁹⁸ REYNOLDS, Kara M. y SU, Yan, *Dumping on Agriculture: Case Studies in Antidumping*, American University, 2005, Washington, Estados Unidos, p. 73. <http://nw08.american.edu/~reynolds/casestudies.pdf>

Esto ha provocado que los Estados Unidos disminuyan su participación en la producción mundial, de un promedio del 7,55 por ciento para los últimos veinte años, hasta un 5,23 por ciento para el último año.

En el Gráfico 8 se presenta la evolución de la producción estadounidense de miel natural, expresada en toneladas, y la de las importaciones, expresadas en toneladas y en millones de dólares CIF para el período 1997-2006.

Gráfico 8 Fuente: USDA/FAS, 2007



Importaciones estadounidenses. Por otro lado, y como fue advertido con anterioridad, los Estados Unidos son el segundo importador de miel natural detrás de Alemania. En 2006 las importaciones a consumo de este país llegaron a las 125 939 toneladas, por un total de USD 188,20 millones, lo que equivale a un 179,30 por ciento de la producción doméstica de ese año.

En el decenio 1997-2006, la caída de un 19,52 por ciento en la producción local, sumada a un incremento del 65,82 por ciento en las importaciones de miel, son dos de los factores que explican el creciente déficit de este país en cuanto a la disponibilidad local del producto. Concretamente, en los años 2002, 2003, 2005 y 2006 las importaciones totales de miel superaron a la producción doméstica. En la Tabla 10 de la página siguiente, se resumen las cantidades producidas e importadas de miel natural en los Estados Unidos, en el período referenciado.

Los primeros cinco orígenes de las mieles importadas en Estados Unidos coinciden con cuatro de los seis principales países productores: China, Canadá, Argentina y México, a los cuales se suma desde fines de los 90 la creciente oferta de Vietnam.

La Argentina ha sido históricamente uno de los proveedores líderes de miel de los Estados Unidos, situación que se intensificó durante la década de 1990 como consecuencia del estancamiento de la producción doméstica de este país y de su creciente demanda interna.

AÑO	PRODUCCIÓN DOMÉSTICA (TON)	IMPORTACIONES A CONSUMO (TON)	RELACIÓN PRODUCCIÓN / IMPORTACIONES
1997	87 270	75 949	0,8703
1998	87 270	60 039	0,6880
1999	101 000	82 791	0,8197
2000	101 000	89 883	0,8899
2001	94 000	65 749	0,6995
2002	77 611	91 853	1,1835
2003	80 000	90 856	1,1357
2004	82 000	81 104	0,9891
2005	82 000	105 543	1,2871
2006	70 238	125 939	1,7930

Tabla 10 Producción, importaciones y relación producción/consumo en Estados Unidos, 1997-2006. Fuente: USITC Trade Database

En 1997, los Estados Unidos compraron a la Argentina un volumen récord de 48,58 mil toneladas, por un valor CIF total igual a los USD 74,08 millones. Esta compra representó aquel año cerca del 65 por ciento del total producido argentino. En 2000, los Estados Unidos nuevamente efectuaron compras a nuestro país en una cantidad superior a las 45 mil toneladas, por un valor CIF de USD 42,85 millones.

Por otro lado, en el último año se registró el segundo valor más alto del decenio 1997-2006 para las importaciones de miel natural provenientes de Argentina. Las compras estadounidenses en este rubro llegaron a los USD 45,61 millones. Esto representó una recuperación de un 52,33 por ciento respecto de los valores del año anterior, aunque aún permanece un 38,42 por ciento más abajo del valor dado a comienzos del período.

Los dos gráficos a continuación muestran el volumen de las importaciones estadounidenses de miel natural, según el país de origen, primero en toneladas y luego en millones de USD CIF.

En el Gráfico 9 se observa que Argentina lideró el ranking de las importaciones estadounidenses de miel natural en toneladas, en el período 1997-2001, mientras que China lo hizo en el período 2003-2006. Estos dos países se han alternado como cabeza del grupo de proveedores líderes durante todo el decenio, a excepción del año 2002, cuando fueron superados por Canadá.

Las cantidades importadas por los Estados Unidos desde estos cinco primeros orígenes, variaron entre un máximo de 48,58 mil toneladas de miel natural, provenientes de Argentina en 1997, y un mínimo de 908 toneladas compradas a Vietnam ese mismo año.

Por su parte, en el Gráfico 10 puede notarse que respecto del valor de las importaciones estadounidenses de miel natural en millones de USD CIF, el liderazgo del grupo le correspondió a la Argentina en el período 1997-2001 y 2005-2006, y a Canadá en los años 2002-2004. China nunca encabezó el ranking de las importaciones de miel en USD CIF, ubicándose cuando menos, en el tercer lugar de la lista.

Gráfico 9 Fuente: USITC, 2007

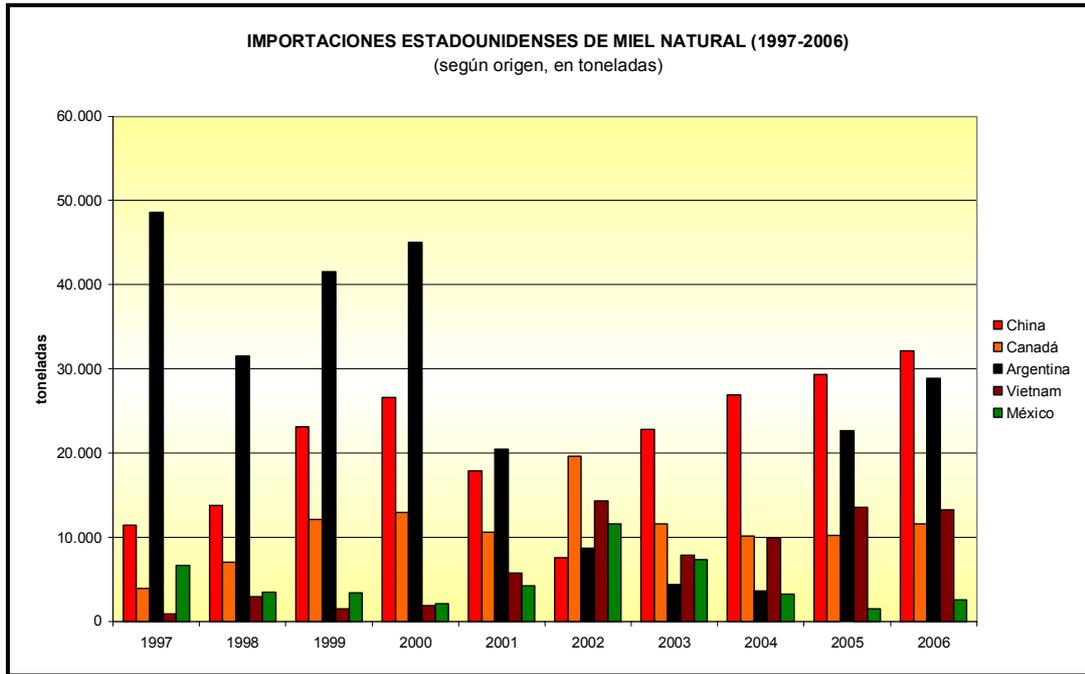
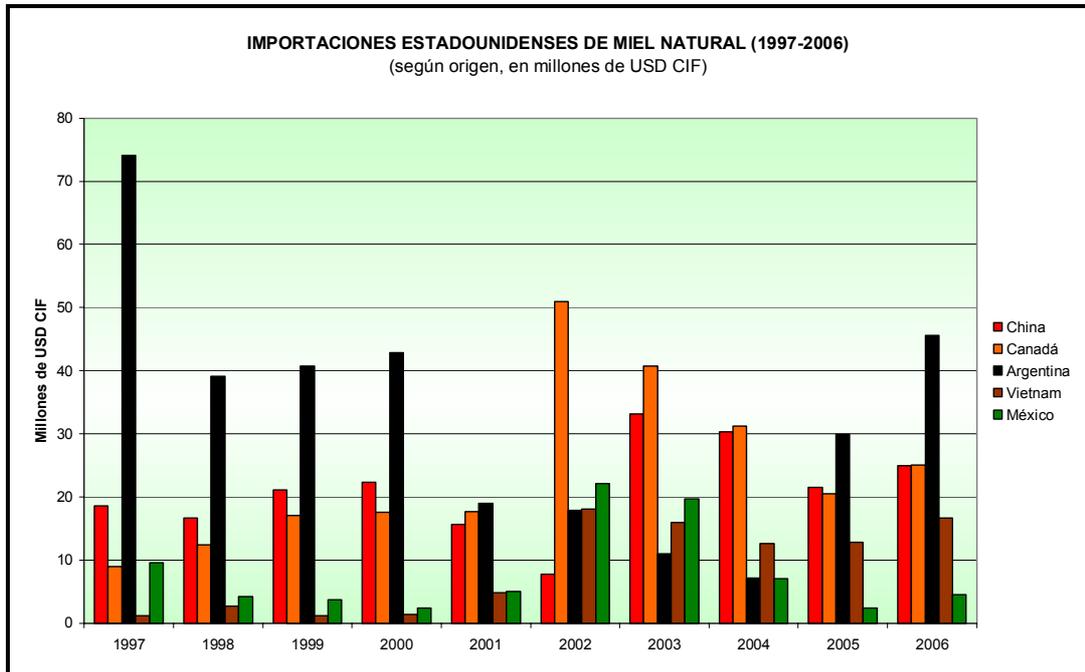


Gráfico 10 Fuente: USITC, 2006

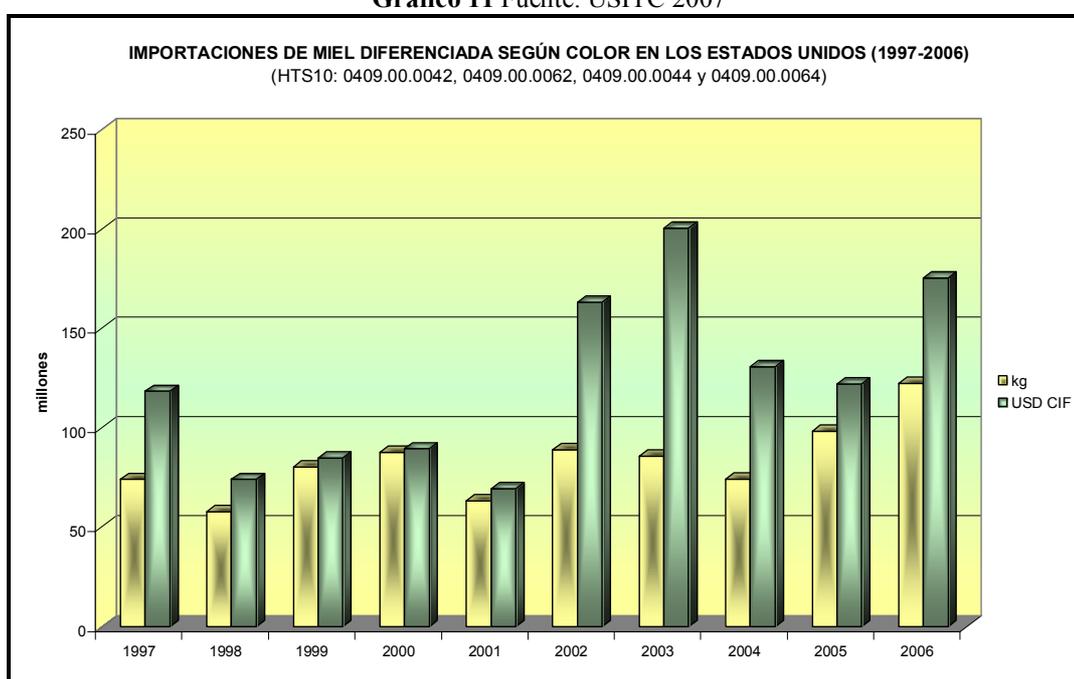


El monto de las compras internacionales de miel natural por parte de los Estados Unidos a sus cinco principales proveedores, osciló entre un máximo de USD CIF 74,08 millones, pagados por las compras efectuadas a la Argentina en 1997, y un mínimo USD CIF 1,16 millones, por las compras hechas a Vietnam en 1999.

Importaciones estadounidenses de mieles a granel diferenciadas según color. En cuanto a las mieles diferenciadas según su color⁹⁹, en los últimos diez años las importaciones estadounidenses presentan variaciones interanuales significativas en ambos sentidos, aunque con una marcada tendencia global al alza. Al finalizar 2006 se importaron en este país un total de 122,08 mil toneladas de mieles diferenciadas según color, equivalentes a un 96,94 por ciento del total importado, por un valor igual a los USD 175,35 millones. Este fue el volumen comercializado más alto de todo el período.

Así, el valor promedio de la miel importada a granel y diferenciada por color fue en 2006 de 1,44 USD/kg. El mayor valor importado se registró en el año 2003 cuando las compras internacionales totales llegaron a los USD CIF 200,27 millones, en concepto de 85,69 mil toneladas importadas. El gráfico siguiente resume estos datos.

Gráfico 11 Fuente: USITC 2007



Importaciones estadounidenses de miel EPVM. Las importaciones de miel presentada en el envase que será destinado a su venta minorista¹⁰⁰, presentan una tendencia global ascendente en el decenio 1997-2006.

En el último año, los Estados Unidos importaron un volumen de 3,99 mil toneladas de miel EPVM, por un valor de USD 12,98 millones. Estos valores representaron una fuerte caída, de un 45,65 y un 22,15 por ciento, respectivamente, en relación a los que se registraron el año anterior. No obstante, los valores de 2006 duplican aquéllos de comienzos del período.

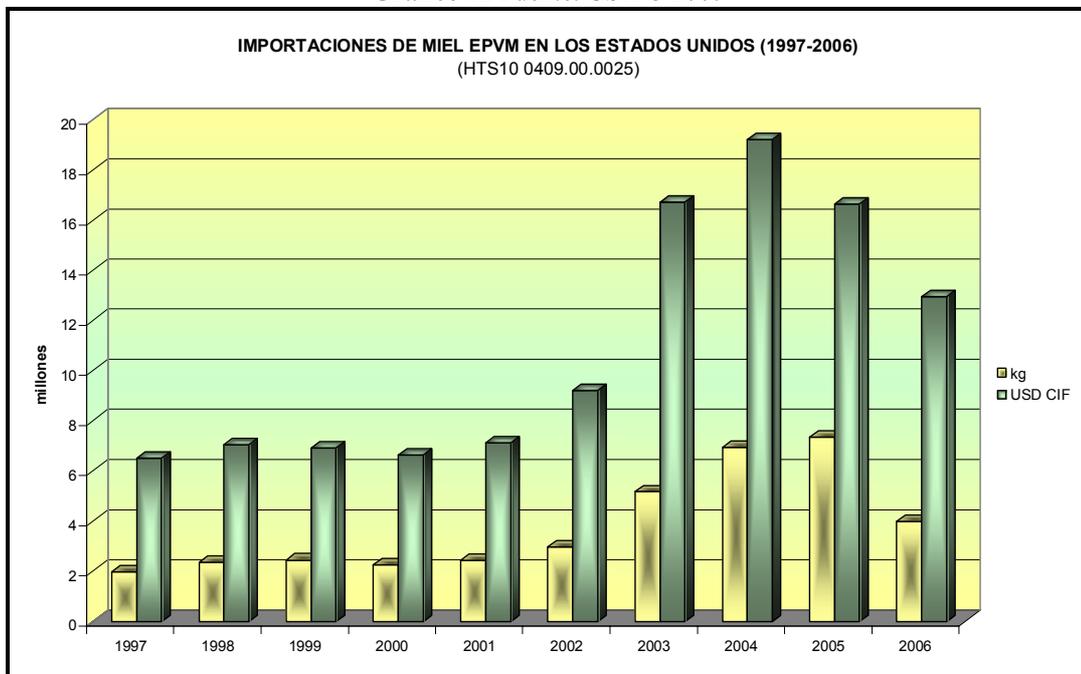
⁹⁹ Las posiciones del Calendario Arancelario Armonizado estadounidense al nivel de diez dígitos (HTS10) para la miel diferenciada según color, son las siguientes: 0409.00.0042 (blanca o clara); 0409.00.0044 (ámbar extraclaro), 0409.00.0062 (ámbar claro) y 0409.00.0064 (ámbar u oscura). Estas posiciones corresponden a la categoría miel natural, no envasada para la venta minorista.

¹⁰⁰ Se refiere a la posición del HTS10 0409.00.0025 que comprende la miel en panel y miel envasadas para la venta minorista

Como puede constatarse en el Gráfico 12, entre 1997 y 2006 las cantidades importadas de miel EPVM en los Estados Unidos, crecieron a una tasa promedio anual del 13,98 por ciento, con un máximo incremento de un 75,24 por ciento en 2003 y, como ya se mencionó, una máxima caída en 2006. Sin embargo, ocurrieron sólo dos retrocesos en las importaciones durante el período analizado. Al del último año se le agrega otro del 7,18 por ciento en 2000.

Muy similarmente ocurrió con el valor total CIF de las importaciones, si bien la tasa de crecimiento fue algo menor. Entre período, el valor global de las compras internacionales efectuadas por los Estados Unidos creció a una tasa promedio anual del 12 por ciento. Con USD 19,22 millones en 2004, se alcanzó el máximo valor de las importaciones, correspondiente a una cantidad de 6,94 mil toneladas. En 2003 se observó el mayor crecimiento de la década, igual a un 81,59 por ciento; y en 2006 la mayor caída. Ello no obstante, a fines del último año el valor total de las importaciones duplica el de comienzos de la década.

Gráfico 12 Fuente: USITC 2007

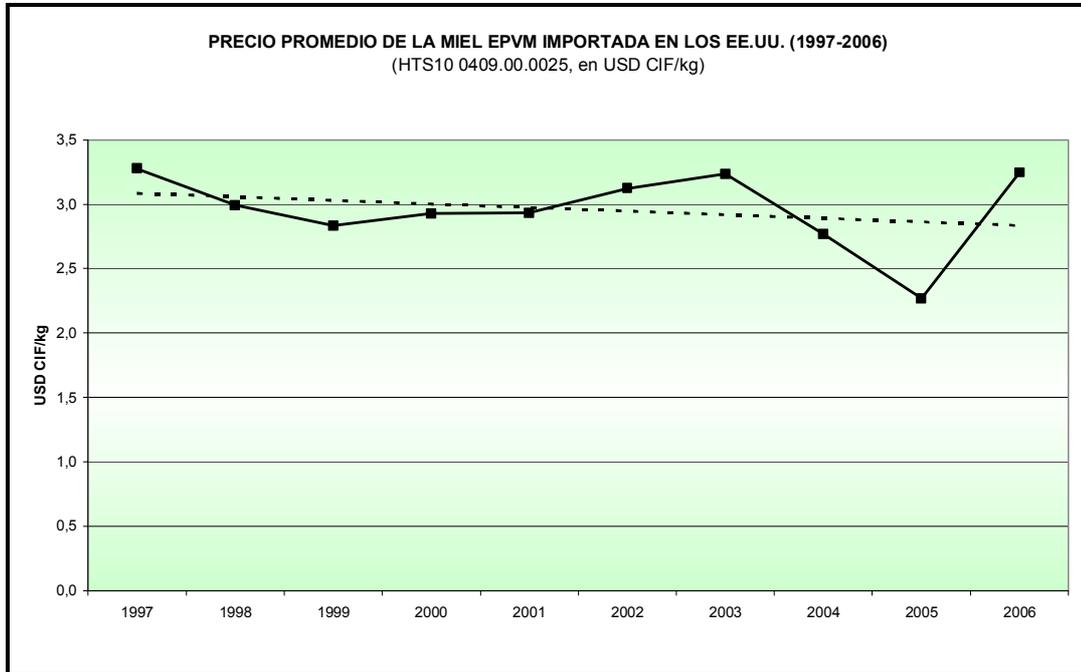


Precio CIF promedio de la miel EPVM. De acuerdo con los datos anteriores, el precio promedio de las mieles envasadas para la venta minorista fue de 3,25 USD/kg en el último año. Este fue el segundo precio más alto de la década después del obtenido en 1997, y representó una suba del 43,25 por ciento en relación al promedio del año anterior.

Considerando todo el período, el precio de importación de las mieles EPVM muestra una tendencia estable, muy levemente a la baja. Así es que el valor de 2006 se situó un 0,97 por ciento por debajo de aquél de 1997. La caída más grande se produjo en 2005 y fue igual a un 18,16 por ciento. El mayor incremento se dio al año siguiente, en el porcentaje ya anotado. A excepción del año 2004, donde el precio experimentó una caída superior al 14 por ciento, los restantes años del decenio arrojaron primero bajas (1997-1999) y luego subas (2000-2003) que fueron menores a los dos dígitos porcentuales en valor absoluto.

En 1997, se dio el máximo precio promedio de la década cuando el kilo de miel importada EPVM cotizó a USD 3,28; mientras que el promedio decenal fue de 2,96. En el Gráfico 13 se resumen estos datos.

Gráfico 13 Fuente: USITC 2007.



Orígenes de la miel EPVM importada en los Estados Unidos. El ranking promedio de los últimos cinco años muestra que, a excepción de Canadá, no existe en este caso un conjunto estable de países que lideren las ventas de miel HTS10 0409.00.0025 a los Estados Unidos. Sin embargo, y aunque con altibajos, han adquirido progresiva importancia como proveedores Ucrania (el quinto productor mundial) y la provincia china de Taiwán. En menor medida, también se advierte una mayor participación de la India y Hungría.

Las exportaciones canadienses de miel envasada para la venta minorista dan cuenta de una evolución al alza en la década 1997-2006. En ese último año, las ventas hacia Estados Unidos totalizaron 1,43 mil toneladas, por un valor CIF de USD 5,77 millones. Ello significó un incremento en las cantidades del 33,67 por ciento, y del 17,90 por ciento en el valor exportado, en comparación con los registros de comienzos del período.

Por otro lado, Ucrania ha manifestado grandes variaciones en su categoría de nuevo abastecedor. Este país se ubicó en el segundo puesto de los exportadores de miel EPVM hacia los Estados Unidos en 2002 y 2003, en el cuarto puesto en 2004 y en el tercero durante el último año. Sin embargo, no efectuó exportaciones de este producto entre 1997 y 1998, como tampoco en 2001. En 2006, sus exportaciones alcanzaron las 342 toneladas, equivalentes a USD CIF 503 mil.

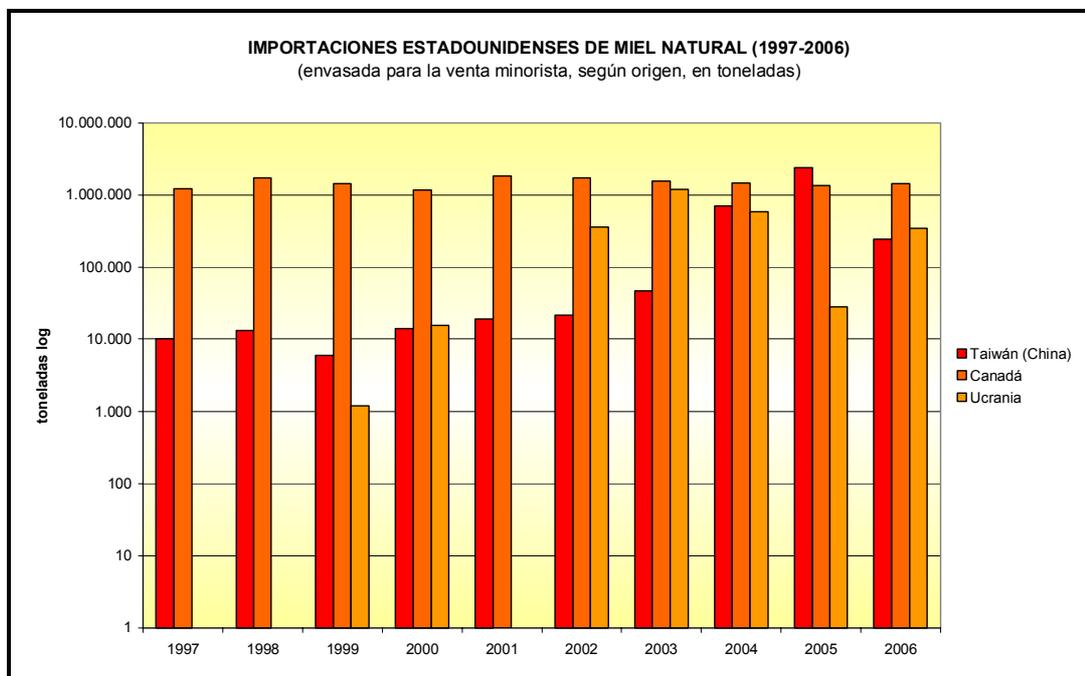
Las exportaciones taiwanesas, en cambio, muestran una tendencia global marcadamente positiva, aun si se salva la brusca caída que experimentaron el último año. En 2006, la provincia china vendió a los Estados Unidos 245 toneladas por un valor de USD CIF 378 mil. A pesar de que estos son el tercer valor más alto de la serie dentro del período considerado, obviamente quedan muy rezagados respecto de los registros de 2005, cuando Taiwán desplazó a Canadá del primer lugar. Ese año sus exportaciones totalizaron unas 2,39

mil toneladas, con un valor CIF de USD 2,55 millones. No obstante lo ocurrido en 2006, las cantidades exportadas y los montos equivalentes son 23 y 11 veces, respectivamente, superiores a los de 1997.

Es importante destacar que la posición de Taiwán como uno de los proveedores líderes de miel natural EPVM en los Estados Unidos, no es consecuencia de un estatus de productor relevante. En realidad, la provincia china efectúa el fraccionamiento, el procesamiento y el envase de la miel a granel producida en el continente. Se trata de otro ejemplo de comercio intrachino, donde la producción y la posterior industrialización y exportación del producto, son divididas entre la China continental y Taiwán.

El precio CIF promedio de importación para la posición HTS10 0409.00.0025 en el período considerado, fue de USD 3,65 USD/kg para las mieles canadienses; 1,49 para las ucranianas; y 2,60 para las taiwanesas.

Gráfico 14 Fuente: USDA/FAS 2007



Requisitos sanitarios para la importación de miel natural. La importación de miel natural en los Estados Unidos, ya sea a granel o EPVM, está sujeta a los mismos estándares sanitarios que regulan la comercialización de la miel obtenida localmente. Estos estándares están definidos por la ley de comercialización de alimentos (*Food Marketing Act*) de 1985. La autoridad de aplicación de la ley es el Departamento de Agricultura (USDA), a través del Servicio de Comercialización Agrícola (AMS).

Debido a la especificidad técnica de los distintos requisitos sanitarios, se omite su desarrollo en este apartado. Se aconseja al lector interesado consultar los párrafos 1391 a 1405 de la 52ª sección del Código de Normas Federales (NARA/CFR¹⁰¹), a fin de revisar

¹⁰¹ NARA/CFR, National Archives and Records Administration/Code of Federal Regulations: 52 CFR 1391 a 52 CFR 1405. <http://www.gpoaccess.gov/fr/index.html>

detalladamente los estándares que son aplicables a la comercialización de miel natural. La norma referida impone requisitos diferenciales según el grado de la miel extraída. Con ese propósito, establece un procedimiento de puntuación, que permite gradar los diferentes tipos de miel. Asimismo, define el término «miel extraída», pues los requisitos sanitarios que impone son aplicables exclusivamente a las mieles que se ajustan a dicha definición.

No obstante lo anterior, dos de los requisitos sanitarios habituales son más sencillos. Estos se refieren a los sólidos solubles y a la humedad máximos permitidos en el producto.

El máximo tolerable de sólidos solubles y de humedad, se determina según un rango de valores del índice refractario de la miel (que es otra de las formas de establecer su color), medido a 20°C. Así, el máximo permitido de sólidos solubles varía entre 78,1 y 87 por ciento, según el índice refractario de la miel arroje un valor entre el primer rango [1,4817; 1,4818] y el último [1,5043; 1,5044]. Estos mismos rangos se utilizan para establecer el máximo permitido de humedad, que oscila entre 21,9 y 13 por ciento, respectivamente.

Sobre la presencia de pesticidas y sustancias de uso veterinario en la miel, la Agencia de Protección Ambiental (EPA) es el organismo encargado de fijar las tolerancias.

Estas son establecidas en los Estados Unidos para los diferentes compuestos químicos dentro de cada grupo de sustancias comúnmente encontradas (antibióticos; plaguicidas colorados, fosforados; y otros contaminantes, p. ej. los fenoles). La lista completa de tolerancias puede obtenerse fácilmente desde el sitio Web de la EPA¹⁰², o en la sección correspondiente del Código de Normas Federales (NARA/CFR¹⁰³).

En Argentina, el Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria (SENASA), está homologado por las autoridades sanitarias estadounidenses para realizar los análisis de inocuidad del producto y extender las certificaciones correspondientes. Dichas certificaciones son obligatorias para todos los productores-exportadores de miel natural, y deben repetirse cada 250 toneladas de miel exportada.

Antidumping y derechos compensatorios. La creciente presencia argentina en el mercado estadounidense provocó una reacción adversa en los productores locales, que demandaron a los exportadores argentinos por supuestas prácticas de dumping en sus exportaciones de miel y al gobierno nacional por la presunta aplicación de subsidios a la producción exportable. La demanda antidumping contra las importaciones provenientes de Argentina, se sumó a otra presentada contra la República Popular de China.

En octubre de 2001, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos (USDC) llegó a una determinación preliminar positiva respecto de las tres demandas realizadas por los productores estadounidenses, específicamente la American Honey Producers Association y la Sioux Honey Association. De este modo, se establecieron derechos antidumping provisionales a las importaciones argentinas, en un rango del 49,93 al 60,67 por ciento (Reynolds y Su¹⁰⁴; NARA/CFR¹⁰⁵).

Dos meses después, el mismo Departamento publicó el resultado de la investigación completa, llegando a una determinación final que ratificaba que las exportaciones argentinas estaban siendo efectuadas en condiciones de dumping. Además, se estableció que la

¹⁰² EPA United States Environmental Protection Agency. <http://www.epa.gov>

¹⁰³ NARA/CFR. <http://www.gpoaccess.gov/fr/index.html>

¹⁰⁴ REYNOLDS, Kara M. y SU, Yan, op.citp. 76.

¹⁰⁵ NARA/CFR: 66 CFR 50611, 66 CFR 58434.

producción nacional gozaba de estímulos y ayudas gubernamentales, configurando una situación de las contempladas en el Acuerdo sobre Subsidios y Medidas Compensatorias de la OMC y que autoriza la aplicación de derechos compensatorios.

La determinación final positiva del Departamento de Comercio amplió el rango de valores para la aplicación de los derechos antidumping definitivos, reduciendo el mínimo a un 32,6 por ciento (NARA/CFR¹⁰⁶).

Entre mayo de 2004 y diciembre de 2006 se efectuaron cuatro revisiones administrativas a instancia de las partes, que fueron modificando los derechos antidumping aplicables en particular a las empresas productoras-exportadoras argentinas que participaron en los procedimientos de revisión, y en general, a todas las demás. (NARA/CFR¹⁰⁷).

En marzo de este año, se llevó a cabo la revisión quinquenal, también conocida como «revisión de final de período», que cubre el plazo entre el 1° de diciembre de 2005 y el 30 de noviembre de 2006. En esta quinta revisión, la autoridad de aplicación debió conducir una nueva investigación y expedirse sobre la procedencia de continuar con la aplicación de las medidas antidumping. A falta de esta revisión, las medidas antidumping habrían caducado automáticamente.

Al respecto, el USDC expresó que “como resultado de la revisión quinquenal, el Departamento encuentra que la revocación de las órdenes de derechos antidumping posiblemente llevaría a la continuación o la recurrencia del dumping en los porcentajes de margen promedio ponderado siguientes: [Tabla 11]” (NARA/CFR¹⁰⁸). Y así actualiza el porcentaje de derechos y prorroga su aplicación a todas las mercaderías de la posición HTS06 040900, provenientes de Argentina y China.

EXPORTADOR/PRODUCTOR	MARGEN PROMEDIO PONDERADO
ConAgra Argentina	60,67%
Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)	37,44%
Radix S.R.L.	32,56%
Los demás	35,76%

Tabla 11 Derechos antidumping aplicables a las importaciones argentinas de miel en los Estados Unidos. Fuente: USCBP 2007.

En lo que concierne a la aplicación de derechos compensatorios, en la primera resolución de la autoridad de aplicación estadounidense, se hizo una determinación final positiva en cuanto al margen de subsidio del que era objeto la producción argentina destinada a la exportación. El correspondiente derecho compensatorio entró en vigor junto con las medidas antidumping y fue fijado en un 5,85 por ciento (Nogués¹⁰⁹).

Luego, en función de la obligación que imponen los Acuerdos de la OMC de revisar anualmente y a pedido de parte las medidas aplicadas en virtud de los mismos, el 21 de abril

¹⁰⁶ NARA/CFR, ibíd.

¹⁰⁷ NARA/CFR: 69 CFR 58434, 70 CFR 19926, 71 CFR 26333, 71 CFR 78397.

¹⁰⁸ NARA/CFR: 72 CFR 10151.

¹⁰⁹ NOGUÉS, Julio J., *US Contingent Protection against Honey Imports. Development Aspects and the Doha Round*, revised draft, Universidad Torcuato Di Tella, 2003, Buenos Aires, Argentina, p. 14. http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/07/26/000094946_0307170424310/Rendered/PDF/multi0page.pdf

de 2006 el USDC resolvió suprimir el derecho compensatorio que gravaba las importaciones de miel argentina (USCBP¹¹⁰). Esta decisión fue reiterada por el mismo Departamento un año más tarde (NARA/CFR¹¹¹), cuando la American Honey Producers Association y la Sioux Honey Association desistieron de la demanda que habían presentado en diciembre de 2006 a efectos de lograr una nueva revisión del arancel compensatorio, igual al 0 por ciento.

El inicio de las investigaciones por presuntos dumping y subsidios tuvo un efecto muy negativo en las ventas hacia Estados Unidos. En 2001 las exportaciones argentinas hacia ese país cayeron de 45,01 mil a 20,47 mil toneladas respecto del año anterior. Luego de la aplicación de las medidas antidumping y compensatorias, estas se redujeron aún más, tocando un piso de 3,62 mil toneladas en 2004.

Sin embargo, las ventas argentinas comenzaron a recuperarse a partir del año siguiente, cuando el volumen de las exportaciones de miel natural fue de 28,88 mil toneladas. Este último valor significó un incremento del 27,64 por ciento respecto de las exportaciones de 2005, aunque fue un 40,56 por ciento más bajo que las ventas efectuadas al comienzo del período 1997-2006. Del mínimo registrado en 2004, que representó un monto de USD 7,10 millones; en 2006 el volumen de mieles argentinas importado en Estados Unidos alcanzó un valor de USD 45,61 millones.

Estas medidas de política comercial no tuvieron el mismo efecto respecto de las exportaciones chinas hacia los Estados Unidos. Al igual que las argentinas, estas se redujeron un 57 por ciento en 2002. No obstante, tal retracción no duró más de ese año, retomando su ritmo habitual a partir de 2003. En el último año, China precedió a la Argentina como líder del grupo de exportadores en cuanto a cantidades vendidas. Así, el país asiático exportó hacia los Estados Unidos 32,15 mil toneladas de miel natural por un valor total de USD 24,89 millones.

Derechos de importación en los Estados Unidos. Las importaciones desde Argentina correspondientes a la posición HTS10 0409.00.00 (miel natural en envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg) y las de los sufijos al nivel de diez dígitos 25 (miel en panel y miel EPVM); y 40, 42, 44, 60, 62, 64 (miel a granel según color; ver nota al pie 99 de la página 56) se encuentran gravadas con un arancel específico de 0,019 USD/kg (USITC¹¹²).

El arancel específico de 0,019 USD/kg resulta aplicable a todos los países de la categoría *normal trade relations*¹¹³ (NTR). Estos son los países catalogados como de economía de mercado con los cuales los Estados Unidos mantienen relaciones comerciales normales. Asimismo, dicho arancel se encuentra comprometido dentro del esquema de reducciones de la OMC, cuando oportunamente se estableció como el máximo arancelario para estas posiciones. La reducción programada fue alcanzada en 2000, cuando el arancel específico se redujo en una milésima de dólar, quedando consolidado a partir de entonces.

¹¹⁰ USCBP, United States Customs and Border Protection, ADD CVD Search, 2007. <http://addcvd.cbp.gov>

¹¹¹ NARA/CFR: 72 CFR 16768.

¹¹² USITC Interactive Tariff and Trade Data Web, United States International Trade Commission, 2007. http://dataweb.usitc.gov/scripts/user_set.asp

¹¹³ En el ámbito interno de los Estados Unidos, antes conocida como *Most Favored Nation (MFN) Duty Rates*. En castellano, tasas de derechos de la nación más favorecida.

Cabe recordar en este punto una vez más, que actualmente las importaciones de miel argentina en los Estados Unidos se encuentran también gravadas por un derecho antidumping, establecido con carácter general en un 35,76 por ciento *ad valorem* (NARA/CFR¹¹⁴).

En resumen, tal cual se observa en la tabla a continuación, al ingresar a los Estados Unidos, las mieles argentinas tributan derechos aduaneros sobre una base mixta: 0,019 USD/kg en concepto de derecho a la importación, país NTR, más 35,76 por ciento del valor en aduana de la mercadería y con carácter general, como derecho antidumping.

GRAVÁMENES A LA IMPORTACIÓN APLICABLES EN LOS ESTADOS UNIDOS							
CONCEPTO	ORIGEN	TRATAMIENTO	TIPO	ÍTEM GRAVADOS	UNIDAD	VALOR	VIGENCIA
ARANCEL DE IMPORTACIÓN	Argentina	SGP A+	Específico	HTS 0409.00.00xx	USD/kg	0,019	Consolidado OMC desde 2000
DERECHO ANTIDUMPING	Argentina		<i>Ad valorem</i>	HTS 0409.00.00xx	%	35,76 ¹¹⁵	01/12/2006 al 30/11/2007

Tabla 12 Gravámenes a la importación que se aplican en los Estados Unidos a las importaciones de la posición HTS10 0409.00.00xx provenientes de Argentina. Fuente: USITC, 2007.

¹¹⁴ NARA/CFR: 72 CFR 10151.

¹¹⁵ Esta es la cuantía del derecho antidumping establecida con carácter general por el USDC (72 FR 10151). El derecho aplicable a las compañías que participaron en la revisión quinquenal debe ser consultado en la Tabla 11 de la página 61.

2. INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CANALES ACTUALES

2.1. FUNCIONES Y FLUJOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA MIEL

2.1.1. FUNCIONES CONTACTUALES O TRANSACCIONALES

Los datos de las entrevistas en profundidad muestran que el *número de contactos creados anualmente para la comercialización del producto* oscila entre uno y cinco. Este número es común para la mayoría de las empresas productoras y/o exportadoras de la región central del país.

También se observó que prácticamente no existen procedimientos preestablecidos para la *búsqueda y la localización de nuevos contactos*. Los prospectos del negocio son abordados y evaluados inicialmente sobre la base de operaciones individuales de compraventa. En este sentido, las referencias efectuadas por miembros del tramo doméstico del canal suelen servir como punto de partida para la identificación de clientes potenciales del negocio. Así, la búsqueda y selección de nuevos contactos es un procedimiento típicamente informal.

Las características propias del sector de la producción y el comercio apícola determinan que los factores sobresalientes a la hora de localizar y trabar relación con un cliente potencial sean el precio y las condiciones particulares de la venta. Esto se advierte tanto en el caso del producto vendido a granel como de aquél envasado para la venta minorista (EPVM). Aunque, claro está, el precio y las condiciones (p. ej. momento y lugar de entrega, forma de pago, transporte que será utilizado, etc.) varían entre una y otra modalidad de comercialización.

Se constató también, que la *relación con los contactos* es de tipo instrumental y está dirigida casi de modo exclusivo a definir los pormenores de cada operación individual que desee llevarse a cabo.

No obstante, algunos productores suelen recibir información o asesoramiento informal de parte de miembros superiores del canal. Generalmente, esta información trata sobre reglas y alertas sanitarias, buenas prácticas de producción y comercialización, estudios sectoriales y de mercado, etc. que son generados por dependencias gubernamentales nacionales e internacionales, cámaras de comercio y agrupaciones sectoriales, organizaciones certificadoras, etc. Esto constituye un claro ejemplo de retroflujo informativo en el canal.

El mismo tipo de relación contactual caracteriza a las empresas que se ubican en los primeros niveles de intermediación. Aunque algunas de ellas también son productoras o agrupan a un determinado número de productores primarios, la mayoría de las veces se diferencian de las primeras. Como se verá más adelante, esto obedece a la densa red de pequeños productores independientes que caracterizan el primer eslabón de la cadena.

Estas empresas, denominadas «primeros mayoristas» del canal, son las que definen el segmento inicial de la distribución propiamente dicho, y efectúan contactos tanto con empresas distribuidoras de niveles inferiores como con otras empresas o sujetos exportadores. En su trato con mayoristas de segundo nivel o con minoristas, su relación contactual no trasciende a poner en marcha los procedimientos básicos para concretar una operación de compraventa doméstica ordinaria, análoga a la que se efectúa con los alimentos agrícolas vendidos como *commodities*.

En su vínculo con exportadores, la relación de contacto suele incluir algunos otros componentes, aunque no siempre es así. Por ejemplo, el compromiso de consignar determinados lotes de producción puede darse en empresas que comercializan volúmenes

medios a considerables. Aunque esto suele ser un elemento de una relación contractual con un cliente ya establecido, más que un trato que pueda darse en una relación de contacto, y en particular si estos contactos son nuevos.

Las fuentes consultadas expresaron, en todos los casos, que la *duración promedio de la relación con los contactos*, una vez que éstos se han convertido en clientes, es de varios años. Tres de los sujetos entrevistados comentaron que continúan operando con algunos de sus primeros contactos desde hace cinco y hasta diez años. Ellos afirmaron que ven su relación con los mismos como un vínculo de largo plazo.

Lo anterior se explica por las características intrínsecas del sector productor-exportador. Dado que la miel transita hacia los niveles finales del canal de distribución en su presentación a granel, y sin diferenciación alguna en la mayoría de los casos, se comercializa como un producto a precio de mercado, donde las condiciones de venta tampoco presentan una marcada amplitud de opciones. Por este motivo, es prácticamente nulo el poder de negociación del pequeño productor, así como también el de las empresas intermediarias de los niveles superiores del canal.

Las expectativas de los compradores del producto, cuando estos son intermediarios de mayor nivel de detalle o bien los que operan internacionalmente desde el mercado doméstico, tampoco inciden demasiado en las relaciones que se establecen con los vendedores, independientemente del poder relativo de aquéllos. Los compradores en los distintos niveles del canal conocen de antemano qué producto van adquirir y bajo qué condiciones lo harán, por lo que el proceso de negociación entre las partes tiende a resumirse a acordar o rechazar un precio prefijado, y a coordinar ciertas opciones de entrega, pago y acondicionamiento que son ciertamente previsibles.

Ya se mencionó que los participantes entrevistados dijeron no seguir ningún procedimiento preestablecido para la localización y la selección de nuevos contactos. Por esta razón, no pudo evaluarse su percepción del *costo/beneficio de la relación y de la tarea de mantenimiento de los contactos*, en función de los recursos y de las capacidades que insume la búsqueda y el acuerdo con los mismos.

Por otra parte, el *número de contratos y acuerdos alcanzados con los contactos anualmente*, obedece en cada caso al tipo de negocio del participante y a la escala de sus operaciones.

Las empresas del nivel productivo del canal son en la generalidad de los casos pequeñas unidades económicas que se dedican al negocio de la obtención de miel, usualmente como complemento de otras actividades agrícolas. De este modo, normalmente concluyen un solo contrato con un intermediario del nivel superior del canal (acopiador, mayorista de alimentos agrícolas, industrias de procesamiento de alimentos, etc.) a quien venden el total de su producción. Algunas pueden llegar a celebrar unos pocos contratos más con otros intermediarios, siempre y cuando las cantidades obtenidas y los precios ofrecidos lo hagan posible en determinadas circunstancias.

Los productores que se dedican a la producción de miel como complemento de otra actividad primaria, suelen cerrar aún menos acuerdos que aquellos que se dedican exclusivamente, y hasta pueden no registrar producción en determinados períodos. Ellos habitualmente venden su producto al intermediario más próximo de su región, a algún otro productor de mayor escala, o bien intentan colocarla a través de los canales que emplean para la venta de su producción principal. Esta transacción, casi siempre se concreta mediante un único acuerdo.

Los mayoristas en el primer nivel del canal también concluyen anualmente un número reducido de acuerdos. Frecuentemente, celebran tantos contratos de venta de la producción propia o recibida de terceros, como intermediarios tengan en su cartera tradicional de clientes.

En cuanto a aquellos miembros del canal que exportan miel activamente, el número de contratos alcanzado anualmente depende de si ellos realizan la actividad por sí o por intermedio de un tercero que adquiere la propiedad del producto.

Cuando no existe flujo de propiedad en sentido descendente hacia un intermediario doméstico — el primero de los casos — el número de contratos será mayor, pues típicamente cada contrato cubrirá cada operación individual de exportación. En cambio, cuando la propiedad se transmite a un intermediario doméstico que atiende el mercado extranjero, generalmente se concluirá un único contrato por el total vendido, sin importar con cuántos otros intermediarios acuerde el exportador. La transacción se resume en el segundo de los casos a una compraventa doméstica común.

Cabe aclarar que lo que se dijo en cuanto al número de contratos celebrados por un intermediario exportador, se aplica particularmente en el caso que el intermediario no comercialice su producto en el mercado interno. En este sentido, si sus acuerdos implican una combinación de ventas domésticas y ventas internacionales, naturalmente el número de contratos se incrementará.

Al igual que el número de contratos, *el volumen y el monto* de los mismos depende de las características del negocio de cada miembro del canal y de la envergadura de sus operaciones habituales. A estos dos factores se suma la situación de mercado en un momento dado (p. ej. rendimientos globales en el período de cosecha, precios del mercado internacional, colocaciones de los principales países productores, etc.) que juntos contribuyen a definir el indicador analizado.

Las entrevistas efectuadas en la fase de campo, permitieron conocer que una operación típica de exportación de miel a granel está representada por la consolidación de un contenedor, condición FOB, en el puerto de origen. Un contenedor puede transportar hasta 70 tambores de miel, cuya capacidad estándar es de 200 l, equivalentes aproximadamente a 330 kg. En otras palabras, un contenedor completo admite hasta 14 mil litros del producto a granel, lo que representa 23,1 toneladas.

En el último año, el precio promedio de la miel a granel se ubicó en los 1700 USD/ton, lo que arroja una cotización final promedio de USD 39 270 para el contenedor consolidado. Vale mencionar que el precio apuntado ha registrado un aumento durante el último año calendario, llegándose a cotizar en septiembre de 2007 entre USD 1800 y 1900 el contenedor.

Los contratos que los participantes del canal llevan adelante cubren por lo general operaciones individuales que se materializan en un único envío o embarque. Se trata de una transacción donde, contra el despacho del producto que efectúa el vendedor, se produce el pago de la mercadería. Por lo tanto, la *duración de los contratos* es corta. Estos nacen y se extinguen en un período de menos de treinta días en aquellas operaciones que tienen lugar con clientes establecidos desde hace tiempo.

Algunos sujetos entrevistados reconocieron haber financiado a sus clientes mediante el diferimiento del pago del que eran acreedores por un plazo de treinta y hasta sesenta días. Este mecanismo alarga la duración del contrato durante ese plazo, que de todos modos aún cubre una sola operación. Sin embargo, los mismos sujetos afirmaron que en el nivel de los primeros intermediarios del canal, casi la totalidad de las transacciones se liquidan al contado y en una única vez.

Las mismas fuentes expusieron que el pago que ellas reciben por las operaciones internacionales suele demorar algunas semanas, cuando tratan directamente con clientes extranjeros en las primeras fases de la relación. No obstante, manifestaron no tener problemas para el cobro en estos casos, una vez que al concretarse el embarque, el B/L, la factura comercial y las certificaciones sanitarias son remitidas al comprador.

Asimismo, tampoco es frecuente que las empresas del canal en sus diferentes niveles, obtengan financiamiento de sus propios clientes a cuenta de producción o envíos futuros. En este sentido de la relación entre vendedor y comprador, los pagos por adelantado no son una práctica frecuente.

Por otro lado, ninguna de las empresas entrevistadas afirmó conocer cuál es el *tipo de cobertura del mercado* alcanzada con los intermediarios actuales, y también reconocieron nunca haber definido objetivos al respecto. La reducida escala del negocio de estas empresas y su dedicación no exclusiva a la actividad hacen que el tipo de estrategia de cobertura del mercado y los valores que pudieran alcanzarse, sean elementos informativos de poca utilidad para las mismas dentro de la estructura predominante en la distribución actual.

En lo que concierne a las *actividades promocionales que son desarrolladas anualmente*, los resultados de las entrevistas en profundidad dejan ver que las mismas son prácticamente inexistentes y, cuando ocurren, tienen un carácter esporádico. En los casos analizados se observó la publicación de información referente a la empresa o sus productos en directorios de empresas del sector y en catálogos de oferta exportable.

Uno solo de los participantes entrevistados, admitió participar con cierta regularidad en ferias y presentaciones del producto, en el país y en un mercado extranjero. Al respecto, su participación en exposiciones de alimentos naturales en la Unión Europea, se materializa mediante la intervención de un representante de ventas no exclusivo.

Al efectuar un sondeo respecto de las posibilidades futuras de diseñar e implementar programas promocionales más completos y que signifiquen un mayor grado de compromiso, las empresas relevadas se mostraron indiferentes al respecto.

En todos los casos, no descartan la opinión de que tales esfuerzos puedan tener algún impacto benéfico en el giro de su negocio, pero no los consideran una necesidad inmediata y ven difícil la posibilidad de que distintos programas de promoción puedan ser encarados individualmente por la mayoría de las empresas productoras e intermediarias del sector.

También se percibió que algunos de los entrevistados ven a las actividades de promoción sólo como un ítem de gasto, que no compensa los recursos comprometidos para su realización, habida cuenta de las características actuales del sector, y de los cambios súbitos que puede experimentar la actividad, tanto por factores internos como externos a la misma.

Las funciones contactuales o transaccionales reseñadas hasta aquí, llevan implícita la necesidad de un financiamiento que permita que sean desempeñadas a lo largo del tiempo.

En la práctica, ese financiamiento puede ser interno o externo, y provenir de tres fuentes. Por un lado, el financiamiento interno es el que la empresa es capaz de proveerse a sí misma mediante la utilización de sus recursos y capacidades actuales. Por el otro, el financiamiento externo pueden aportarlo otras empresas del canal, o bien empresas externas al mismo, también llamadas «facilitadoras».

De lo expuesto hasta el momento, y en base a las entrevistas realizadas y a la investigación efectuada en fuentes secundarias, surge que el desarrollo y la realización de las funciones contactuales dentro del canal tienen al presente un alcance muy limitado respecto

de la mayoría de las empresas del sector. Esto es así, en especial en los tramos iniciales de la cadena de distribución.

Por este motivo, no se advierten necesidades inmediatas de financiamiento en los aspectos contactuales de la dinámica funcional del canal, dado que la actividad de producción y distribución de miel es llevada a cabo de modo instrumental y pragmático, sin mayores planteos de tipo estratégico que procuren dotar a la producción y a la distribución de mejores perspectivas.

En el estado actual de situación, las necesidades de financiamiento a lo largo del canal se circunscriben fundamentalmente a aquellas de tipo operativo no contactual.

El financiamiento de aquellas pocas funciones contactuales que deben ser efectuadas necesariamente para concretar una o más transacciones, provienen directamente de las propias empresas. Aunque también existen casos donde son las asociaciones de productores quienes las proveen a los miembros del grupo, y este financiamiento siempre obedece a las expectativas del grupo y del sector respecto de los resultados de la próxima cosecha.

2.1.2. FUNCIONES LOGÍSTICAS

En todo el segmento doméstico del canal de distribución, el *modo* terrestre sobresale como la modalidad de transporte más comúnmente utilizada. En los tramos iniciales del canal, las empresas productoras utilizan *medios de transporte* vial de su propiedad, o bien contratan los fletes a través de este mismo medio con transportistas de su región. La misma situación se registra respecto de los intermediarios de los primeros niveles del canal.

En lo que se refiere a la *política de inventarios*, todas las fuentes consultadas, tanto productores como distribuidores, coincidieron al afirmar que en el sector se trabaja por regla general con inventario cero.

Debido a la contraestacionalidad de la producción argentina, la época de mayor demanda es también la de mayor producción. Esto ocurre entre los meses de diciembre y marzo de cada año, cuando se produce la cosecha de miel en casi todo el país y automáticamente se pone en marcha el circuito de abastecimiento, por lo que el mantenimiento de stock fuera de esa época es raro que ocurra.

Las empresas que acopian pueden eventualmente mantener cierto nivel de inventarios, que utilizan para atender pedidos urgentes. Sin embargo, su negocio principal radica en la consolidación de cargas mayores para obtener un mejor precio por la venta de las producciones individuales de los pequeños miembros que las abastecen.

De este modo, el objetivo del acopio es incrementar la escala del negocio y mejorar los ingresos del sector productor-exportador, antes que la especulación o la espera de mejores cotizaciones. Además, el acopio podría resultar poco conveniente, habida cuenta de la gran volatilidad de precios que define a la actividad, como bien puntualizaron todas las fuentes entrevistadas.

La *adecuación de la mercadería*, obedece a las necesidades de presentación del producto en cada momento de la distribución, dadas las exigencias que se derivan del transporte y la utilización que se hará del producto, en lo que constituye el flujo físico del mismo a lo largo del canal.

Inicialmente, el producto se halla contenido en las alzas colmenares, que es de donde el productor lo extrae como el exudado de un insecto, la abeja melífera. Esta es la

presentación del producto tal cual se obtiene de modo natural. La primera transformación que experimenta para convertirse en un producto apto para el consumo, consiste en la centrifugación o la extracción por decanto de la miel en estado líquido. Así se obtiene el producto que conocido como miel natural de abeja, que luego puede acondicionarse de diferentes maneras.

Como ya se expuso, la forma predominante de acondicionamiento en el canal actual consiste en su colocación en tambores de 200 l, con revestimiento interno de laca sanitaria y precinto de seguridad. El acondicionamiento puede ser efectuado por varios participantes del canal. Generalmente, éste le compete al productor, aunque también lo realizan el extractor, cuando es diferente del primero, o los fraccionadores de niveles posteriores.

El fraccionamiento se realiza con dos objetivos distintos: el envase de la miel para consumo individual, o bien la mezcla de mieles de diferentes orígenes para obtener determinados resultados. Por ejemplo, las mieles más oscuras (aquellas cuyo color supera los 35 mm de escala) se mezclan regularmente con mieles más claras (aquellas cuyo color se encuentra entre los 15 y los 35 mm de escala), a fin de incrementar la calidad y el precio de las mismas. Este es un ejemplo de proceso de homogeneización.

El productor puede también envasar la miel para consumo individual, aunque esto no siempre sucede debido a la infraestructura que es necesaria para ello, y es más común en los casos donde las mieles presentadas de este modo son colocadas en el mercado doméstico.

La presentación característica es en envase de vidrio o plástico, de 454 ó 500 g. En la comercialización interna predomina el envase de plástico redondo, semitransparente y con tapa blanca, de medio kilo. En cambio, las mieles que son exportadas, se presentan casi en su totalidad en el envase de vidrio, hexagonal o redondo y con tapa de metal, por 454 g (1 lb.).

Dos de las fuentes entrevistadas, repararon en el costo de los tambores como un ítem de gasto diferencial para el negocio. Luego agregaron que en su relación con intermediarios fraccionadores domésticos, gestionan la devolución de los tambores una vez que éstos son vaciados. Y en cuanto a la miel envasada para la venta minorista, dos de los expertos abordados, mencionaron el costo de las etiquetas del producto como uno de los que más inciden en el costo del envase, especialmente del pote de plástico.

La *recepción de pedidos*, normalmente consiste en la solicitud de una cotización por determinado tipo de producto (miel de cierto color, origen floral, orgánica, etc.), a granel o EPVM, a entregarse en un momento y lugar específicos. Estas solicitudes son recibidas por las empresas productoras y acopiadoras de parte de intermediarios de los primeros niveles. En el caso de empresas que exportan, el representante del productor es quien recibe estas solicitudes, y generalmente se transmiten entre los varios productores del grupo, en función de cuánto se ajusta la oferta de varios de ellos a la solicitud formulada.

Una vez concluido el acuerdo entre vendedor y comprador, el ciclo de abastecimiento es bastante expedito. En una actividad donde no es habitual el mantenimiento de inventarios, tampoco lo es el recibimiento de solicitudes por una cantidad considerable fuera de las épocas de mayor producción.

2.1.3. FUNCIONES COMPARTIDAS

Dentro de las funciones compartidas, la tarea de *investigación relativa al producto, al sector y al mercado objetivo*, es llevada adelante por fuentes externas al canal. Ninguna de las empresas entrevistadas indicó haber realizado por sí misma, ni encargado a terceros, estudios

cuyo objetivo fuese incrementar su conocimiento y explorar nuevas posibilidades en cuanto al producto que venden y distribuyen. Esto también se aplica a la aproximación que desde la planificación estratégica pudiera ganarse de estudios y reportes concretos que analicen sistemáticamente el sector del cual esas empresas forman parte y los mercados en los cuales actúan.

Lo anterior resulta entendible en ciertos aspectos por las características mismas de la actividad, especialmente en los niveles iniciales del canal. Sin embargo, aparece como una necesidad insatisfecha de aquellas empresas que actualmente exportan, o que planean hacerlo. De todos modos, la labor de investigación primaria resulta improbable que pueda ser llevada adelante de forma individual por la gran mayoría de las empresas del sector, incluso por pequeños grupos de ellas.

No obstante lo anterior, diferentes reportes e instrumentos de análisis están disponibles para los pequeños y medianos participantes, conducidos por agencias gubernamentales, entidades de promoción de las exportaciones, y cámaras y asociaciones de productores e intermediarios. Si bien estos reportes e instrumentos apuntan a ayudar a las pequeñas y medianas empresas a entender mejor qué hacen y cómo lo hacen, su utilidad tiende a ser de poco mérito para quien carece de los recursos y de las capacidades para incorporarlos y ponerlos en práctica.

A excepción de un único caso, el resto de los sujetos entrevistados no reconoció la necesidad de conocer mejor el sector al que pertenecen y el mercado que atienden, menos aún consideraron la posibilidad de mejorar su conocimiento sobre el propio producto. Nuevamente, si esto es comprensible hasta cierto punto, también es cuestionable, pues permitiría comenzar a solucionar deficiencias recurrentes en el sector y en sus empresas, y además podría abrir la puerta a nuevas oportunidades comerciales.

Por otro lado, a través del canal circula diferente tipo de *información*, formal e informal en cuanto a su origen, que afecta el modo en que cada participante entiende su actividad y desempeña su rol como participante activo del mismo.

De las entrevistas surge que la información que fluye más frecuentemente entre los distintos participantes es aquella que tienen que ver con los precios, los requerimientos sanitarios en la producción y la exportación, los nuevos compradores y el acceso o bloqueo de diferentes mercados.

Esta información transita habitualmente en dos sentidos. Por un lado, son los miembros de los tramos medios del canal (exportadores, consolidadores de carga, importadores extranjeros, representantes de los compradores, etc.) quienes la transmiten hacia los tramos superiores. Otra fuente importante de la información antes mencionada son las organizaciones del gobierno y afines del sector, que la reproducen y la hacen circular hacia los participantes en los distintos niveles.

Por último, y a diferencia de otros sectores, la información que circula por el canal es *compartida por un gran número de sus actores*. Debido a las características que definen al sector bajo estudio, los participantes del canal no retienen información cuyo conocimiento y disposición pudiera afectar, negativa o positivamente, la situación de los demás participantes.

En cuanto a los *riesgos asociados a la participación en la estructura actual del canal*, los sujetos entrevistados identificaron diferentes fuentes y distintos grados de impacto sobre su negocio. En realidad, los riesgos percibidos son una función del nivel del canal en el que actúa cada participante y de su posición relativa dentro del mismo, la que está determinada por la escala de su negocio.

En el nivel de los productores, las grandes fluctuaciones que puede registrar el precio que ellos reciben por la venta de la miel, en especial cuando es obtenida como una *commodity*, es un factor de riesgo que las fuentes consultadas consideran como muy importante, pues incide directamente sobre su situación económico-financiera. También, las drásticas variaciones que pueden experimentar las cantidades producidas, es otro elemento que altera la ecuación económico-financiera del pequeño productor, poniéndolo eventualmente en una situación desfavorable en el corto plazo.

Ejemplo de lo anterior son los problemas sanitarios, tal como la varroasis. Esta es una enfermedad parasitaria que afecta a los insectos, disminuyendo la productividad por colmena debido a una mayor mortandad de las abejas. Esta y otras enfermedades motivan entre los productores el uso de antibióticos y otras sustancias para combatirlas. Si estas sustancias no son administradas de acuerdo a lo que prescriben los procedimientos internacionales de calidad y buenas prácticas, o si otras sustancias no permitidas son empleadas, la miel puede acabar contaminada, volviéndose no apta para el consumo humano.

Este es un problema importantísimo no sólo para el productor individual que lo padece, sino para el sector en su conjunto. Dado que la producción exportable es el resultado de la contribución de muchos productores individuales, la contaminación y los problemas sanitarios que se registran en casos particulares, puede que terminen afectando a cargamentos completos del producto. En el mejor de los casos, esto implica la caída de grandes operaciones comerciales. Aunque también puede llegar a significar la pérdida irreversible de un cliente, y el bloqueo del acceso a un mercado objetivo para la empresa afectada, e inclusive, para varias empresas del sector.

Otra fuente de riesgo natural, advertida en los distintos niveles del canal, pero que se concentra en el nivel productivo, es la dependencia inherente del sector respecto de las demás actividades agrícolas. Sucede que el desarrollo del sector agrícola impacta de lleno en el propio desarrollo de las actividades de producción de miel.

Al respecto, las fuentes entrevistadas expusieron que la extensión de la práctica del monocultivo de soja, viene incidiendo negativamente en las perspectivas actuales y futuras del sector.

Por un lado, debido a que la complementariedad de la producción agrícola y apícola hace que las posibilidades de obtención de mieles diferenciadas por su origen floral se reduzcan cada vez más. Por otro lado, la extensión de las superficies cultivadas, también ha significado la pérdida de miles de hectáreas de monte, que son un recurso extraordinario para la obtención de mieles diferenciadas, no sólo las monoflorales, sino principalmente las orgánicas. También, la creciente utilización de productos químicos y orgánicos para el tratamiento de los cultivos, reduce las áreas de explotación para la producción de miel, ya que esta es otra vía usual de contaminación del producto en el mismo sitio de producción.

Estos riesgos, que han comenzado a afectar la actividad productiva en los últimos años, son percibidos como de grave impacto futuro, de persistir las condiciones actuales de explotación agrícola y utilización de los suelos.

Asimismo, los costos crecientes de la actividad, y los márgenes reducidos que permite obtener, son otros de los factores de riesgo que los productores relevados mencionaron de modo recurrente.

Una de las fuentes brindó como ejemplo el costo que acarrea el mantenimiento de una colmena y el resultante beneficio por la venta del producido. En este sentido, esta fuente estimó que el acondicionamiento anual de cada unidad productiva oscila entre los 80 y los 100

pesos. Los rendimientos de los últimos años, se colocan entre los 10 y los 20 kg anuales de miel por colmena. Si se toma en cuenta que el precio promedio al productor en los últimos cinco años fue de 3,83 pesos/kg, en el mejor de los casos se obtendrá un ingreso bruto de 76,60 pesos por colmena, lo que arroja un margen de beneficio promedio negativo.

Lo anterior permite determinar que los riesgos del sector se advierten sobre todo en el nivel productivo del canal, y en los demás niveles como consecuencia de las acciones y prácticas desempeñadas en este nivel.

Tratando ahora el nivel de la intermediación, una de las empresas, que agrupa a una gran cantidad de productores distribuidos en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, explicó que el trabajo en el segmento doméstico que inicia los flujos distributivos presenta, a su turno, riesgos específicos.

Al respecto, mencionó la dificultad de canalizar la actividad de muchos pequeños productores que desconocen los mecanismos y características de la operación de venta internacional.

El entrevistado, que coordina personalmente todas las operaciones domésticas hasta el momento en que el contenedor consolidado es puesto en manos del transportista internacional, manifestó haber tenido discusiones con algunos productores cuando, entre el momento de la conclusión del contrato de compraventa y el de la remisión del pago, el precio se incrementaba.

En estas situaciones, él observó cierta insatisfacción entre los proveedores y algunas especulaciones cuando volvió a solicitar el producto de estos miembros, en el curso de nuevas operaciones. La misma fuente comentó haber experimentado problemas similares, pero esta vez con motivo en las fluctuaciones de los tipos de cambio.

Ninguno de los intermediarios domésticos que operan u operaron internacionalmente en los últimos años, consideraron que el riesgo comercial sea significativo para la actividad.

Comentaron algunos ejemplos al respecto, y uno solo de los entrevistados dijo haber tenido un contratiempo con un comprador internacional que — a su juicio injustificadamente y por otros motivos — alegó que el producto que le había sido remitido presentaba una alta concentración de un antibiótico permitido.

No obstante, todas las fuentes recalcaron que sus operaciones con compradores internacionales siempre han sido concluidas en términos muy positivos. Y nuevamente, observaron que a su criterio, los riesgos centrales de la actividad afectan al segmento doméstico del canal, en particular al nivel de la producción.

2.2. INTERMEDIARIOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA MIEL

2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PRIMER MAYORISTA

En el primer nivel de intermediación del canal es donde comienzan los circuitos de distribución propiamente dichos. Como surge de la investigación llevada adelante, este nivel del canal es típicamente un segmento de distribución doméstica. Los participantes que intervienen dentro del mismo son empresas independientes o asociadas del país de origen, que sirven de nexo entre el nivel productivo del canal y los siguientes niveles de intermediación.

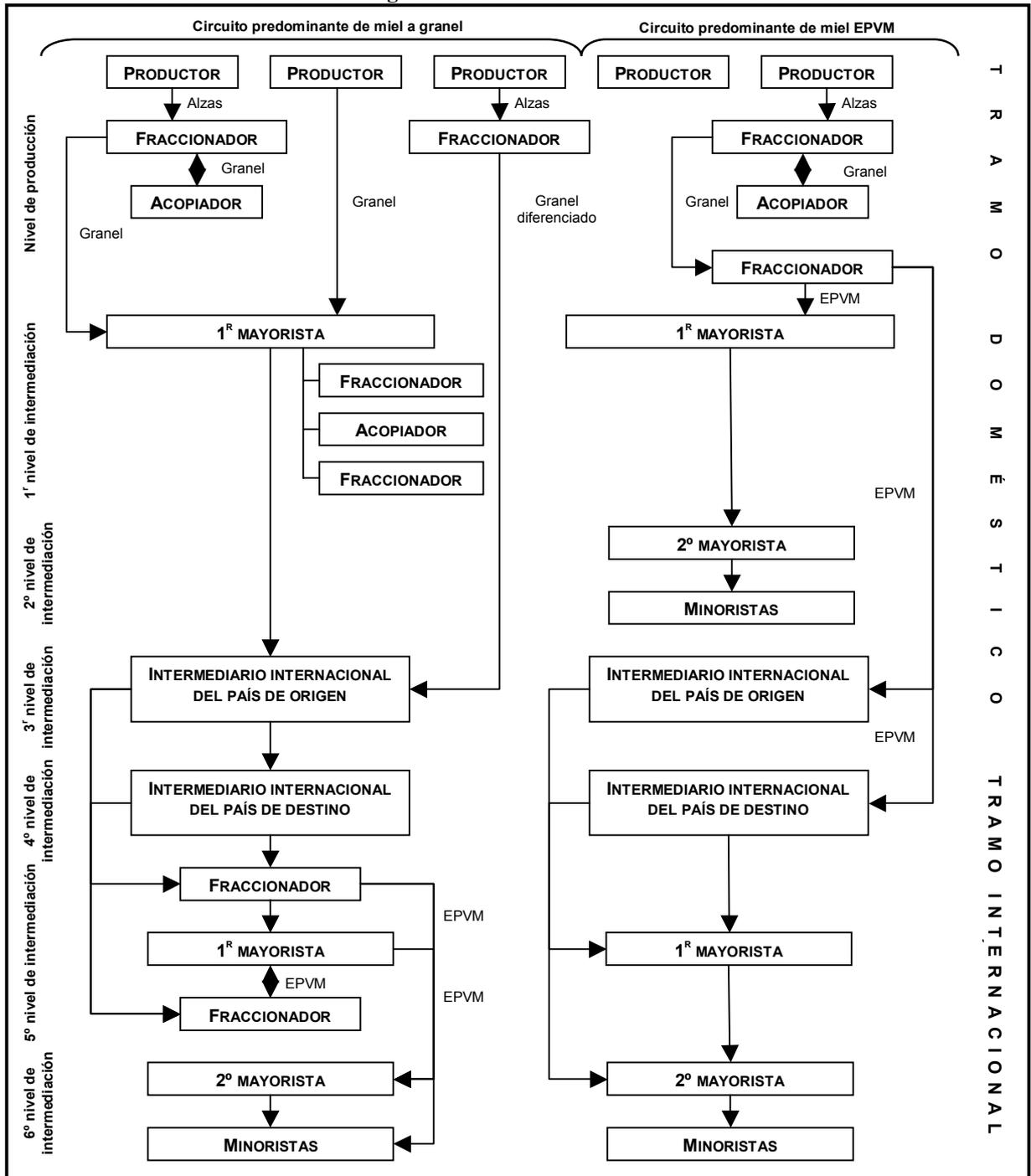
Los mayoristas del primer nivel son empresas que agrupan a un amplio número de pequeños y medianos productores de una determinada área geográfica. Su negocio central no es la producción de miel, aunque habitualmente muchas de ellas realizan actividades a favor de sus proveedores, que bien encuadrarían dentro de aquellas efectuadas en el nivel productivo.

Su función principal es la de canalizar los esfuerzos y actividades de sus proveedores, en un nivel productivo que se caracteriza por la atomización de la producción, que es obtenida por muchos productores de pequeña escala. Los primeros mayoristas casi nunca adquieren la producción que comercializan, aunque sí efectúan una gran cantidad de operaciones físicas y transacciones con el producto que reciben.

En la práctica, las empresas del primer nivel de intermediación, podrían definirse recurriendo a varios de los tipos tradicionales de intermediación. De este modo, pueden caracterizarse como agentes de los participantes del nivel productivo, administradores de exportaciones respecto de la distribución internacional, y también como grupos de ventas.

- **Son un agente de los participantes del nivel productivo.** Los primeros mayoristas no adquieren la propiedad del producto que comercializan, y los acuerdos que entablan con los productores se pactan generalmente por operaciones individuales. Además, este primer tipo de intermediario, lleva adelante su tarea de representación a cuenta de pequeñas comisiones que cobra a los productores. A pesar de no ser propietarios del producto cuya venta gestionan, actúan siempre en nombre propio y no en el de los productores individuales que agrupan.
- **Son administradores de exportaciones.** Principalmente en el circuito predominante de miel a granel, reciben directamente el producto desde el primer nivel del canal, de los productores y/o fraccionadores, destinándolo inmediatamente al mercado internacional. También, porque a pesar que su relación con los participantes del nivel productivo cubre operaciones individuales, dicha relación es fluida y tiende a ser continua a lo largo del tiempo. Además, desempeñan funciones más complejas a favor de los proveedores que un simple corredor, como por ejemplo el embarque internacional de las mercaderías, ciertos esfuerzos de promoción de ventas y, ocasionalmente, pueden extender crédito a uno o más productores.
- **Son también un grupo de ventas.** A veces, este primer intermediario es una organización conformada por muchos productores, fraccionadores y acopiadores que cooperan mutuamente para lograr el mayor número posible de negocios, en condiciones más favorables que si actuaran individualmente.

Ilustración 7 Estructura integrada del canal de distribución internacional de la miel



Además, los primeros intermediarios efectúan una labor de asesoramiento, cuyos destinatarios son los mismos productores. Este asesoramiento cubre varios aspectos de la producción y de la comercialización del producto. El rol de este intermediario como grupo de ventas, funciona mucho mejor cuando además de la miel, el objetivo de la comercialización gira alrededor de la venta de productos complementarios.

Una vez descrita la naturaleza de este participante del canal, se sigue el esquema planteado para analizar las características de las relaciones que se entablan entre los distintos participantes del canal relevado.

2.2.2. CLIENTES

En el circuito predominante de miel a granel, los clientes de las empresas del primer nivel de intermediación, que son en definitiva los clientes finales de los participantes del nivel productivo, son las empresas fraccionadoras y mayoristas que se ubican en el quinto nivel del canal. En este nivel es donde se inicia el circuito distributivo del país de destino. A estos clientes acceden generalmente mediante la operación de intermediarios internacionales que actúan en la Argentina. De las entrevistas realizadas surgió que los tipos empleados con más frecuencia son los agentes marítimos y los *freight forwarders*.

Los fraccionadores del mercado externo son grandes compradores internacionales que se abastecen del producto a granel de diferentes fuentes. Compran a muchos vendedores internacionales y llevan adelante dos tareas específicas. Por un lado, mezclan el producto obtenido a granel en diferentes partes del mundo con determinados objetivos. Este proceso, denominado homogeneización, apunta la mayoría de las veces a equilibrar la calidad de las distintas mieles que obtienen. Por ejemplo, la mezcla de mieles oscuras con mieles claras, permite lograr otras de gama intermedia, que son luego comercializadas a precios globales mayores.

En este caso en particular, los destinatarios de las mieles homogeneizadas a granel, son grandes mayoristas que comercializan productos alimenticios en general en el país de destino. Estos mayoristas suelen ellos mismos llevar adelante el fraccionamiento para consumo del producto, que luego comercializan con marca propia a través de segundos mayoristas que abastecen supermercados o de minoristas de alimentos de especialidad.

Otro grupo de clientes lo constituyen fraccionadores, generalmente asociados a un mayorista, que directamente lo envasan para consumo una vez recibido, y activan su distribución en el circuito interno del propio país. Sin embargo, y tal cual se advierte en la Ilustración 7, esto es más frecuente para las mieles exportadas a granel con cierto grado de diferenciación, como por ejemplo las mieles orgánicas. Aunque, debido a la especificidad del circuito comercial de este producto, y a la poca representatividad del mismo sobre el total de las empresas que exportan a granel, no suele realizarse bajo los auspicios del primer nivel de intermediación.

En el circuito predominante de miel a granel, el *tipo o categoría de clientes-objetivo*, está definido entonces por intermediarios revendedores del país de destino, que comúnmente realizan actividades adicionales de procesamiento, antes de incluirlos en el circuito distributivo de dicho país. Lo mismo es aplicable respecto del producto a granel diferenciado, aunque es más probable que este fluya directamente a un fraccionador especialista, que opere de forma asociada con un primer o segundo mayorista de los niveles finales del canal.

En el circuito predominante de miel envasada, los primeros mayoristas del primer nivel de intermediación son empresas comerciales distintas de las que vienen exponiéndose. Se trata en realidad de simples mayoristas domésticos que la compran y la comercializan exclusivamente en el mercado interno, revendiéndola a intermediarios del segundo nivel de distribución en el canal.

Este circuito de comercialización es irrelevante para los objetivos de este trabajo, entre otros factores, porque aproximadamente sólo el 2 por ciento del total de miel obtenido en el nivel productivo, se comercializa bajo esta modalidad.

Sin embargo, es importante mencionar este circuito, ya que muchas veces los primeros intermediarios a los que se hace referencia, lo utilizan para la venta de un porcentaje residual de la producción que reciben del nivel superior. Tal cual se observó en una de las entrevistas,

este circuito cobra importancia cuando el primer mayorista es una unidad de negocios de una empresa agroalimentaria, o bien cuando está asociado a la misma.

Al igual que en el caso de la miel diferenciada vendida a granel, el circuito donde el producto predomina envasado para la venta minorista, muestra un vínculo directo entre los productores y/o fraccionadores del nivel productivo con los compradores internacionales.

Por otro lado, son muy recientes los esfuerzos por crear entidades cuyo objetivo sea la promoción y el desarrollo del circuito predominante de miel envasada. Al respecto, la resolución 56 de 2007 de la SAGPyA de la Nación, instituye por primera vez en el ámbito nacional la creación de una comisión de promoción a la exportación de miel fraccionada.

2.2.3. PROVEEDORES

Los proveedores del primer nivel de intermediación del canal están constituidos por varias de las empresas del nivel productivo, tanto en el circuito de la miel a granel como en el de aquella EPVM.

Como ya fue mencionado en repetidas oportunidades, el nivel de producción del canal se caracteriza por su alto grado de atomización respecto de los niveles subsiguientes. Asimismo, el gran número de participantes se encuentra disperso en una amplia área geográfica, por lo que la actividad de producción es llevada adelante de diferentes formas, según los rasgos específicos de cada empresa productora, la escala de su negocio y la relación que entabla con los demás miembros del canal.

En este nivel intervienen normalmente tres tipos de participantes que, a excepción del productor primario, también suelen aparecer en los niveles posteriores. Además, es posible que se trate de tres empresas independientes, aunque en muchos casos las actividades de estos tres miembros del canal están integradas en un único emprendimiento.

Estos tres participantes típicos del nivel de producción son:

- **El productor apícola.** Es el primer eslabón del canal, quien lleva adelante la explotación apícola y obtiene el producto originariamente.
- **El fraccionador.** Tal como aparece ilustrado en la página 74, la actividad de fraccionamiento no es exclusiva del nivel productivo del canal. Muchas veces suelen efectuarlas los primeros mayoristas, en especial, en el circuito predominante de miel envasada que abastece el mercado doméstico.

La producción primaria y el fraccionamiento en este nivel, suelen ser realizados por una misma empresa o sujeto. El fraccionamiento también implica la colocación del producto obtenido en tambores apropiados para su comercialización a granel o su acopio, y alternativamente, su envase individual en una presentación apta para la venta al detalle.

- **El acopiador.** La actividad de acopio del producto, que tampoco es exclusiva de este nivel del canal, consiste en el almacenamiento temporal del producto tamborizado con algún objetivo en particular. De las entrevistas realizadas, resulta que el acopio no es habitual en el sector. También, es más probable que ocurra en el circuito predominante de miel a granel, y respecto del abastecimiento del mercado interno, que de las ventas internacionales.

En el circuito predominante de miel a granel, los pequeños productores suelen efectuar la extracción y el fraccionamiento de su producto, mediante la utilización de las instalaciones de productores mayores. La inversión que es necesaria para el montaje y el mantenimiento de una sala de extracción, fraccionamiento y, eventualmente, de un sitio de acopio, hace que tal infraestructura no esté al alcance de cada productor en particular.

Asimismo, la capacidad de estas instalaciones suelen exceder la producción individual de la mayoría de los productores del sector, por lo que su utilización a favor de terceros es una fuente adicional de ingresos para el propietario de las mismas. Otros productores, en cambio, suelen remitir su producción hacia el primer nivel de intermediación del canal, donde algunos primeros intermediarios realizan las operaciones antes apuntadas.

2.2.4. PRODUCTO

Según se desprende de lo visto hasta este momento, y no obstante el incipiente grado de desarrollo del circuito predominante de miel EPVM, la *modalidad que describe la venta y/o distribución* de la miel dentro de la estructura de canal relevada, es en casi todos los casos la de un producto presentado a granel, que es puesto a disposición de los mayoristas en el primer nivel de intermediación. De esta forma, el único atributo de diferenciación es su color, en los casos donde esta diferenciación verdaderamente se comprueba.

En efecto, este es el único atributo de mayor valor agregado del producto que fue considerado globalmente por los miembros entrevistados, pertenecientes al nivel productivo o al primero de intermediación. Lo anterior obedece a que la diferenciación por color es uno de los ítems obligados de toda solicitud de cotización recibida, o de las ofertas que los primeros intermediarios efectúan a los compradores de niveles posteriores.

La venta y/o distribución del producto a granel indiferenciado, prevalece inclusive entre los participantes del nivel productivo en el circuito de miel envasada. Esto se explica ya que en la mayoría de los casos, la adecuación de la miel en los frascos individuales es realizada por fraccionadores o empresas colectivas, que se desempeñan a mayor escala y están vinculadas con mayoristas del siguiente nivel del canal.

Esto está motivado por los costos diferenciales del proceso de envase, más allá de los que implica la extracción inicial y un eventual primer fraccionamiento. El costo de mantener y operar una sala de producción y acondicionamiento de este tipo, es mucho más significativo para el producto que transita el segundo circuito, más aún cuando el producto es destinado directa y exclusivamente al cliente internacional. Por ello, puede ser soportado únicamente por empresas medianas y grandes del sector, o por agrupaciones de un número considerable de productores.

La estructura de canal expuesta describe puramente la producción y comercialización de miel natural. Si bien los miembros del nivel productivo obtienen otros subproductos como resultado de su actividad, estos no revisten interés para este estudio como *productos competitivos o líneas* competitivas debido a que siguen sus propios canales de distribución y están orientados a clientes muy distintos.

Con todo, en la fase de entrevistas, dos de los sujetos consultados coincidieron en afirmar que las posibilidades de expansión del circuito predominante de miel envasada, están atadas ineludiblemente al desarrollo de una oferta más completa por parte de los primeros intermediarios del canal. Se refirieron concretamente a la conformación de una oferta de

productos específicos y diferenciados, donde la miel forme parte de una línea o conjunto de estos productos.

Al respecto, el desarrollo de empresas o agrupaciones locales que ofrezcan productos orgánicos, naturales, para el cuidado de la salud, gourmet, etc. fueron planteados como posibles alternativas, en contraposición a la distribución y venta aislada, tal como se observa en la actualidad.

La *línea de productos* que circula en los primeros dos niveles de intermediación es generalmente única y contiene también un solo producto. No obstante, en el circuito predominante de miel envasada, y respecto de aquellos productores y fraccionadores de mayor escala, es posible que esta única línea contenga diferentes variedades del mismo producto. Por ejemplo, miel orgánica y miel convencional, o miel multifloral de monte y miel multifloral de pradera. En el primero de los ejemplos, es frecuente observar clientes y precios diferentes para cada profundidad.

2.2.5. CARACTERÍSTICAS Y OBLIGACIONES DEL PRIMER MAYORISTA

En cuanto a las características y obligaciones del primer mayorista del primer nivel de intermediación, conviene analizar los siguientes puntos.

En primer lugar, *quién es el miembro o miembros del canal que detentan la propiedad del producto* comercializado. En el circuito predominante de miel a granel, los primeros mayoristas típicamente no compran la miel de los productores. En cambio, reciben las producciones individuales de los varios integrantes del grupo, y por lo general realizan operaciones adicionales de procesamiento y fraccionamiento, con el propósito de conformar un pedido específico, según las solicitudes que hayan recibido de uno o más de sus compradores habituales.

Durante las entrevistas, se observó que el flujo físico del producto desde el primer nivel del canal hacia el segundo, se pone en marcha cuando el primer mayorista recibe un pedido de cotización o una orden de compra de un cliente ya establecido, o de un potencial cliente. En ese momento, es cuando inicia las gestiones entre los productores y/o fraccionadores del nivel productivo, con el objetivo de conformar el pedido que le ha sido solicitado. En función de la disponibilidad del producto entre los participantes del grupo y, eventualmente, entre algunos productores independientes, finalmente se activan las funciones que permiten la transmisión de la tenencia y de la propiedad.

Puesto que los primeros mayoristas no acopian el producto, ni lo reciben en consignación desde el nivel productivo, actividades como la homogeneización y el fraccionamiento no tienen lugar hasta tanto no se reciba una orden de compra. Por la misma razón, las solicitudes de abastecimiento hacia los productores tampoco ocurren sino hasta ese momento.

La propiedad del producto, salta entonces desde el nivel productivo del canal hasta el quinto nivel de intermediación, donde se ubican los compradores internacionales. Sin embargo, el primer mayorista es usualmente el responsable de todas las negociaciones y de la instrumentación del flujo de pagos en beneficio de su proveedor.

Es el primer mayorista el encargado de acordar el precio de la compraventa internacional con su comprador. Pero no tiene total libertad en la fijación de este precio, pues se encuentra limitado por las expectativas del productor, que es por cuenta de quien efectúa la operación.

Además de esta limitación, en cualquier negociación cuyo objetivo es la venta de la miel, también debe atender a que el precio acordado con el comprador satisfaga los gastos operativos propios y las comisiones acordadas con el productor. También deben incluirse los costos de la utilización de intermediarios en el tercer o cuarto nivel del canal. Estos gastos adicionales por la intermediación de operadores suelen incidir en el negocio en las primeras transacciones con un determinado cliente, prescindiéndose de esta instancia en operaciones futuras, cuando un mayor conocimiento y confianza entre las partes así lo permiten.

La transmisión de propiedad del producto vendido concluye formalmente en dos operaciones. Primero, cuando el pago es liberado mediante carta de crédito a favor del vendedor mayorista. Esto ocurre cuando el producto arriba a destino y es aceptado conforme por el comprador. Segundo, cuando el productor recibe el pago por su producto, de acuerdo a lo que hubiese convenido con el primer mayorista al momento de realizar la oferta.

El cobro y efectiva transmisión de la propiedad demoran alrededor de diez días desde el momento del embarque, en el curso de operaciones normales con clientes ya establecidos. Algunas de las fuentes entrevistadas comentaron que unas pocas operaciones llegaron a extenderse entre treinta y sesenta días. En uno de los casos porque así se lo había pactado originalmente con el comprador, y en otro debido a divergencias respecto de la calidad de la mercadería al momento de su despacho en el puerto de destino.

En el circuito bajo análisis, pero respecto de la miel comercializada bajo certificación orgánica, la propiedad también fluye directamente desde el nivel productivo del canal hacia los compradores, previa participación de los intermediarios internacionales del país de origen. Como ya fue señalado, esto responde a la ausencia relativa de intermediarios domésticos que vinculen a los productores y/o fraccionadores de miel diferenciada con los demandantes del mercado extranjero.

El segundo punto a analizar dentro de las características y obligaciones del primer mayorista, está relacionado con el anterior y se refiere al *miembro o miembros del canal que tienen la tenencia o posesión física del producto* durante cada uno de los momentos de la distribución. La gestión del flujo físico dentro del canal, ya fue descrita al analizar los flujos en general en el punto 2.1 y al describir los proveedores y clientes de las empresas del primer nivel de intermediación.

Vale recordar que la transmisión del producto entre los varios participantes y niveles del canal, ocurre con independencia del miembro que posea, es decir, que sea el «dueño» del producto en un momento determinado.

En la realidad, la tenencia del producto implica el desarrollo de determinadas actividades, en función de la naturaleza de la intervención de cada participante. En el nivel productivo del canal, la tenencia física del producto es una consecuencia lógica de los procesos de extracción, fraccionamiento y acopio.

En el primer nivel de intermediación, en cambio, la tenencia del producto es una situación circunstancial cuyo objetivo es la conformación de una unidad de pedido para abastecer las órdenes recibidas de los clientes más abajo en el canal. En este nivel, el mayorista que momentáneamente custodia el producto, puede eventualmente efectuar las actividades de fraccionamiento y acopio antes descriptas. Aunque es posible que solo se limite a la recepción del mismo para la consolidación de pedidos en grandes cantidades.

La tenencia física del producto puede ser responsabilidad de unos pocos o de varios intermediarios, a raíz de cada situación concreta de distribución. Normalmente involucra a uno o más participantes del nivel productivo, al primer mayorista del primer nivel, a un

intermediario internacional que participa en la operación de exportación y al primer mayorista y/o fraccionador del país de destino. Este número de pases puede incrementarse o reducirse.

En tercer lugar, la *continuidad de la relación entre el primer mayorista y sus proveedores* es normalmente de varios años, habida cuenta de las características ya expuestas sobre las empresas del nivel productivo.

Por otro lado, la *continuidad de la relación entre el primer mayorista y sus clientes internacionales*, fue calificada globalmente como positiva y duradera por todos los entrevistados.

El cuarto factor a estudiar es el *porcentaje anual de la producción o del volumen de ventas del producto que es colocado en el extranjero*. De los casos analizados, surge que casi la totalidad del producto en el circuito predominante de miel a granel, ya sea convencional o diferenciada, se destina a los compradores del mercado externo. Pero esto no es una regla absoluta que describa todas las situaciones del canal.

En realidad, la relación entre ventas externas y ventas internas depende de las características de la demanda internacional y de la oferta exportable en cada período, además de los compromisos asumidos tácitamente con la cartera habitual de clientes.

Un pequeño porcentaje de la producción de miel a granel, en particular aquella que se obtiene tardíamente o que es destinada al acopio, suele incorporarse en los meses de invierno al circuito predominante de miel envasada, para el abastecimiento del mercado interno.

En esta situación, los participantes del primer y segundo niveles de intermediación, se desempeñan como mayoristas y minoristas ordinarios. Adquieren la producción residual, y luego la incorporan al circuito interno de distribución. En este caso, es frecuente que el fraccionamiento para consumo individual lo efectúen ellas mismas una vez que han comprado el producto, o bien que lo realicen por intermedio de empresas complementarias.

En quinto lugar, el *grado de autoridad sobre los precios* que individualmente tienen uno más de los participantes en los distintos niveles del canal es bajísimo. Esto es debido a los mecanismos de fijación de precios que se registran en el circuito predominante de miel a granel, donde el producto es obtenido y vendido como una *commodity*.

El precio al productor está fijado en un pequeño rango de valores que generalmente varía en unos pocos centavos durante la época de cosecha. Este precio, que es el que reciben los miembros del primer nivel del canal, está determinado fundamentalmente por el color y el origen floral de la miel. Este último no suele ser un factor que incide en las expectativas de los productores y de los primeros intermediarios, puesto que la mayor parte de la producción local es de variedad multifloral.

Asimismo, el acuerdo del precio de venta, que tiene lugar entre los miembros del nivel productivo y los primeros mayoristas, y luego entre éstos y los compradores internacionales, también es dependiente de otros factores adicionales. Entre los mismos aparecen las expectativas globales de producción para el mercado interno y la de los principales países proveedores.

También inciden en la determinación del precio las alertas y crisis sanitarias que a veces experimentan algunas fuentes de aprovisionamiento internacional. De la misma manera, el bloqueo de las importaciones de miel de determinados orígenes en ciertos períodos, contribuye a elevar el precio a favor de aquellos productores en países que no registran problemas sanitarios, productivos o comerciales.

En todo el circuito predominante de miel a granel, las negociaciones entre vendedores y compradores, cuyo objetivo es la fijación del precio de la transacción, se caracterizan por ser un procedimiento de aceptación o rechazo del precio ofrecido, en virtud de la situación internacional del mercado y de las características diferenciales del producto objeto de esa transacción.

Lo mismo es aplicable para la miel que posee certificación orgánica. Sin embargo, y tal cual apuntaron tres de las fuentes entrevistadas, los precios de la miel orgánica a granel son más estables en el largo plazo que los de la miel indiferenciada, y se ubican normalmente entre un 20 y un 30 por ciento más arriba, ante iguales condiciones de venta.

En el circuito predominante de miel a granel, ya se estudiaron las características de la *representación* que llevan adelante los participantes del primer nivel de intermediación respecto de los proveedores del nivel productivo. En este circuito del canal, también es frecuente la existencia de entidades que no intervienen en la distribución, pero que agrupan a productores, fraccionadores y acopiadores del primer nivel. Son estas agrupaciones, las que luego entablan relación con los primeros intermediarios del canal, o bien con intermediarios internacionales en el país de origen.

Otro ejemplo de representación dentro del canal aparece de la mano de pequeñas asociaciones que promueven la exportación de productos orgánicos. Esta es una instancia que puede llegar a ser de particular importancia para el circuito orgánico de la miel a granel, si se proyectara el desarrollo de las mismas en un futuro próximo.

En octavo lugar, los *arreglos para la embarcación* de la miel a granel que va a ser exportada, es otra de las funciones que los primeros mayoristas cumplen como parte de sus tareas de intermediación respecto de los participantes del nivel productivo.

En la práctica, las operaciones necesarias para la embarcación de los productos no son realizadas por estos mayoristas en persona, sino a través de *freight forwarders* o agentes marítimos, por intermedio de los cuales se contrata el flete del contenedor ya consolidado entre el puerto de embarque y el puerto de destino.

Finalmente, y como ya se mencionó, todas las fuentes entrevistadas concordaron al admitir que el *otorgamiento de créditos* no es una práctica acostumbrada en el canal y cuando sucede, obedece a circunstancias o necesidades puntuales de la relación entre productores e intermediarios, o entre éstos y aquéllos y sus clientes.

Ciertos requerimientos de financiamiento responden al giro normal de las actividades en los niveles iniciales del canal. Por ejemplo, la adquisición de nuevas colmenas, el mantenimiento de las salas de extracción, la compra de grandes cantidades de tambores para la colocación del producto a granel, etc.

En la medida que estas necesidades no puedan ser afrontadas individualmente por cada participante, por grupos o asociaciones de ellos, o por intermediarios de los niveles siguientes del canal, es frecuente que las empresas que precisen este financiamiento de inmediato, recurran para su obtención a empresas u organizaciones externas al canal.

2.3. RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA MIEL

2.3.1. RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Desde una perspectiva del producto en el circuito predominante de miel a granel, aparece como poco probable que en un futuro inmediato *ingresen al mercado otros productores ofreciendo un producto idéntico*.

Esto no significa que la base de participantes del nivel productivo no pueda incrementarse en los próximos años. Más bien, debido al estado actual del sector, expuesto en los puntos anteriores, se descarta la posibilidad de que una entrada masiva de nuevos productores llegue a significar una amenaza para los ya establecidos, ni que pueda alterar significativamente las relaciones, funciones y flujos del canal tal como fueron descriptas.

El hecho de que los potenciales nuevos productores utilicen el mismo tipo de intermediarios que predominan hoy en el canal y que apunten al mismo grupo de clientes objetivo, seguramente se producirá en el circuito de la miel a granel. La comercialización del producto como una *commodity*, más en el esquema actual de producción, predetermina el modo de circulación de la miel a lo largo del canal. No obstante, estos sucesos en la dinámica del canal no representan una amenaza, pues para ello deben estar vinculados al anterior, vg. una entrada masiva de participantes al nivel productivo.

Tampoco se percibe en el sector la expectativa de que en un futuro inmediato pueda desarrollarse el circuito de miel envasada, de modo que éste cobre importancia dentro de la estructura integrada de canal. Las fuentes entrevistadas manifestaron que esta opinión se debe a sus reparos en cuanto a la capacidad de ciertas empresas individuales de competir contra las marcas propias de miel envasada, que son propiedad de los intermediarios en los segmentos iniciales de la distribución en los mercados internacionales.

Sin embargo, sí existen posibilidades de expansión para el sector productivo de las mieles orgánicas presentadas a granel. Esto está motivado por los precios relativos más altos del producto y, fundamentalmente, por la mayor estabilidad de los mismos. Pero ello no significa una amenaza generalizada para la estructura de canal actual porque la miel orgánica suele saltar uno o más niveles de intermediación y apunta a una categoría distinta de clientes-objetivo. Asimismo, los requisitos diferenciales para su producción, hacen que no sea una alternativa de fácil acceso para todos los productores actuales.

Con perspectiva en el negocio de los intermediarios, es posible que *ingresen al canal nuevas empresas y organizaciones*, en especial en el primer nivel de intermediación, bajo formas asociativas o cooperativistas. Esta es una posibilidad y a la vez una de las necesidades más importantes que se advierten en la estructura actual de canal, habida cuenta de la fragmentación y pequeña escala de los miembros del nivel productivo.

Por las mismas razones puestas de relieve al analizar el riesgo de entrada de nuevos participantes desde una perspectiva del producto, es probable que estos nuevos intermediarios empleen a los intermediarios de niveles posteriores ya presentes en la estructura actual. Las características de la comercialización de la miel como un producto sin valor agregado en el primero de los circuitos, ya tiene un mecanismo estándar de distribución internacional. Si bien estas asociaciones y cooperativas del primer nivel de intermediación pueden ayudar a la identificación de nuevos clientes-objetivo en los segmentos posteriores, no se aprecia que puedan innovar en el corto plazo en cuanto a la estrategia misma de distribución.

También es posible que aparezcan nuevos intermediarios en los segmentos iniciales del circuito de la miel diferenciada. Hasta el momento, la mayoría de productores de este tipo

de mieles operan individualmente, prescindiendo de instancias domésticas de intermediación. El desarrollo de estas instancias, podría entenderse como un estímulo a la actividad de este circuito, que aumente su significación interna y lo dote de mayor competitividad.

De los estudios realizados, no se percibe que en el corto plazo ingresen nuevos intermediarios en el circuito predominante de miel envasada, cuyo número y escala de negocios signifique una amenaza dentro de la estructura actual del canal. Esto debe, naturalmente, a la escasa representatividad de este segundo circuito, comparando los valores y cantidades exportadas por el canal en su conjunto.

Las *barreras de entrada a los nuevos participantes* que se identifican como limitantes de los nuevos ingresos, deben analizarse en función del tipo de producto comercializado, del nivel del canal en particular y de la modalidad de intervención de los nuevos participantes.

Las economías de escala en la producción, fraccionamiento y/o distribución del producto no se insinúan como un factor que limita el ingreso de nuevos participantes en el canal actual. Esto es aplicable a los dos circuitos analizados, y a los varios participantes en uno o más niveles.

Sin embargo, las economías de alcance que pueden lograrse por la coordinación de la actividad de los miembros del nivel productivo, con aquellas del nivel inicial de intermediación, es probable que aisladamente se transformen en un obstáculo al ingreso, específicamente para los nuevos productores de miel indiferenciada a granel. Ocurre que la integración de la producción y de la distribución en entidades que asocien a muchos productores, fraccionadores, acopiadores y pequeños intermediarios, hace poco conveniente la participación en el canal de otros que operen solitariamente.

Las economías de alcance, como un ejemplo de coordinación y sinergia entre las funciones que se desarrollan independientemente en el canal, se constituirán en una barrera de entrada si efectivamente prosperan los esfuerzos asociativos y cooperativistas.

Tales economías tendrían un impacto aún mayor en el circuito predominante de miel envasada, con motivo de los requerimientos especiales para la producción, el envase y la venta del producto. No obstante, tampoco se advierte que se trate de una barrera a la entrada de nuevos participantes en el corto plazo.

En la realidad, la producción y la distribución en este segundo circuito, está concentrada en grandes compañías que también registran economías de escala en la producción y distribución de miel envasada. La barrera al ingreso se manifestaría si se plantea una competencia directa con estas empresas, lo que resulta ilógico dadas las características actuales del canal en este circuito. Una estrategia de nicho para el desarrollo de este circuito a favor de los pequeños productores e intermediarios sería un paso inicial para franquear la barrera de las economías de escala.

Menos se advierte que las economías de escala sean una barrera a la entrada de intermediarios en otros niveles del segmento doméstico del canal que exporta el producto. Como se ve en la Ilustración 7, la presencia de intermediarios en el primer nivel del canal define generalmente a toda la intermediación antes de la exportación. En este sentido, quizá haya lugar para la aparición de intermediarios en el segundo nivel, que se concentren en productos, mercados y canales extranjeros diferenciados.

El grado actual de diferenciación del producto no importa en ningún caso una barrera de entrada a cualquiera de los circuitos y niveles del canal analizado.

En el circuito predominante de miel a granel, el producto se obtiene, vende y distribuye sin ningún valor agregado. La excepción está dada por la miel a granel con certificación orgánica. Obviamente, la utilización de intermediarios que compran y distribuyen exclusivamente este producto, está vedada para quienes comercializan miel convencional. Pero la organicidad es un atributo específico que da mayor valor al producto, limitado en cuanto a su extensión y que sigue su propio circuito. Por lo tanto, no afecta las posibilidades de entrada a productores y distribuidores de la miel convencional ni de la miel orgánica.

En cambio, en el circuito predominante de miel envasada, el producto exportable suele estar diferenciado como orgánico o en distintas variedades florales. Aquí sí se detecta una barrera de ingreso por diferenciación del producto. La mayor demanda internacional de miel EPVM es por miel diferenciada. En el canal actual son pocos los productores que están en condiciones de lograr este tipo de producto. En todo caso, su posibilidad de entrada al comercio internacional de la miel envasada, estaría más cercana a la de la miel multifloral, que a la de la miel orgánica o monofloral.

Lo anterior es una barrera de entrada que impone la propia actividad de los miembros del nivel productivo. Eventualmente, quienes tengan la posibilidad de obtener mieles de mayor valor agregado y destinarlas al fraccionamiento para la venta minorista, podrán neutralizar los efectos de esta barrera.

El monto y riesgo de las inversiones en capital, es una barrera de ingreso que afecta particularmente a los miembros del nivel productivo y a los primeros intermediarios que realizan adicionalmente tareas de fraccionamiento, mejoramiento y envase del producto. Asimismo, estas barreras son mayores en el circuito predominante de miel envasada que en el de miel a granel.

Algunas de las fuentes consultadas, expresaron su preocupación por los costos crecientes de la actividad en el primer nivel del canal, los que no se ven compensados por los retornos que la misma actividad genera. Consideraron que si los costos continúan con su tendencia actual, y los rendimientos de la actividad siguen cayendo como en los últimos años, esta peligra de convertirse en una actividad enteramente residual de la producción agrícola, que solo podrá ser llevada adelante en muy pequeña escala o a modo de “hobby”.

Del mismo modo, la inversión en la infraestructura necesaria para la extracción, la diferenciación, el fraccionamiento y el envase del producto, es una barrera de entrada importante. En el estado actual de la situación, estas inversiones en capital productivo solo pueden ser realizadas por entidades asociativas de mediana escala. También cobran relevancia en el sorteo de esta barrera, los primeros mayoristas del canal, especialmente cuando están vinculados a empresas agroalimentarias, que exportan una cartera más amplia de productos relacionados o complementarios.

La intensidad y duración del vínculo entre los productores actuales y la estructura de distribución empleada hasta el presente, que se analizaron en los puntos 2.1 y 2.2 anteriores, no se presenta como una barrera al ingreso de nuevos participantes en el canal.

En efecto, las grandes deficiencias que registra el primer nivel del canal, necesitan imperiosamente de la adaptación de las relaciones actuales, como punto de partida para una reformulación del sector. En este sentido, la readaptación de los intermediarios de los niveles iniciales de la distribución, se avizora como la fuente principal que en el corto plazo puede contribuir a dotar de mayor eficiencia y competitividad al canal en su conjunto.

Ciertos factores de política económica, o relacionados con la misma, tales como la imprevisibilidad en las fluctuaciones de los tipos de cambio, la creciente restrictividad de las normas sanitarias internacionales, y las medidas de protección comercial, son elementos que aparecen recurrentemente en los testimonios e informes del sector.

Estos factores tienen la característica de transformarse en barreras de entrada, que afectan con carácter general a todos los niveles y participantes dentro del canal. Incluso, pueden llegar a limitar por completo el ingreso de nuevos participantes, impedir el desarrollo de los participantes actuales y expulsar a los de menor fuerza.

Las variaciones súbitas en los tipos de cambio, afectan a los participantes en los niveles del canal que se dedican a la exportación del producto. Si bien no es una barrera explícita en la situación actual del canal, sí altera las relaciones entre productores e intermediarios exportadores, y también desincentiva a probables nuevos exportadores. Ello se debe a que en un muy corto período impacta negativa o positivamente en las expectativas de ingresos de los productores e intermediarios nacionales. Lo anterior tiende a producir desconfianza en la estructura de intermediación utilizada y especulación respecto del momento de efectuar el aprovisionamiento o la venta a los miembros de los niveles posteriores.

El aumento en número y requisitos de los estándares sanitarios en la mayoría de los mercados objetivo del mundo, pone exigencias adicionales respecto del modo en que se realiza la actividad, y de las funciones y responsabilidades que le competen a cada intermediario, como garante del mantenimiento de los niveles de calidad más altos posibles. Estas exigencias no solo repercuten en necesidades materiales que elevan los costos de las transacciones en el canal, sino también que crean otras necesidades de capacitación, asesoramiento y extensión de buenas prácticas.

Ello plantea nuevos e importantes desafíos no solo al nivel inicial del canal, sino también a los niveles domésticos de la intermediación, puesto que estos canalizan las actividades de un sector productivo atomizado, disperso y que en muchos casos continúa trabajando de modo artesanal.

Las medidas de protección comercial, como por ejemplo los derechos antidumping y compensatorios, que en 2001 se impusieron sobre las importaciones de miel argentina y china a los Estados Unidos, es otro ejemplo de barrera a la entrada de nuevos participantes en el canal. Esta barrera en especial, afecta a la estructura de canal por completo, puesto que restringe la exportación del producto hacia los intermediarios o compradores internacionales.

Asimismo, la posibilidad de saltar esta barrera, ya sea por medio del pago de los tributos diferenciales o de la participación en los procedimientos de revisión, cuando se pretenda y pueda demostrar que el dumping alegado o las subvenciones no existen para un caso en particular, sólo es posible para medianos y grandes productores e intermediarios del sector. Como consecuencia, se desalienta la expansión de la actividad y, eventualmente, la creación de nuevos productos y formas de distribución. Esto incide sobre el negocio de los participantes establecidos y potenciales, particularmente en el circuito del producto orgánico y en aquel donde predomina la miel EPVM.

Finalmente, no es esperable ningún tipo de *reacción o represalia*, proveniente de los productores o de los intermediarios de los primeros niveles del canal, ante un eventual desarrollo de nuevas formas de producto o de distribución, en ninguno de los circuitos analizados.

No obstante, no hay certeza de que lo mismo ocurra respecto de los tramos finales del canal, donde el producto transita los niveles de la distribución internacional, en competencia directa con productos provenientes de otros países y sistemas de distribución.

A este respecto, la capacidad global de reacción de los tramos domésticos del canal actual de distribución, podría mejorarse mucho si se diversificara la oferta del producto por parte de los intermediarios de los primeros niveles. Esto dependerá, nuevamente, de una reconversión de los primeros niveles del canal, que haga posible la colocación de una oferta de producto diferenciada. Por un lado, a través del desarrollo del mismo producto y, por otro, mediante la concepción de una oferta que incluya una canasta de productos relacionados o complementarios, centrada también en un atributo de diferencia.

2.3.2. RIVALIDAD ENTRE LOS PARTICIPANTES ACTUALES

El *grado de rivalidad entre los participantes actuales del canal* es muy bajo. Como puede apreciarse en la Ilustración 7 de la página 74, la estructura de distribución relevada se inscribe dentro de los SVM de tipo convencional. En estas estructuras de canal la competencia entre participantes siempre ocurre entre niveles sucesivos.

Los rasgos definatorios del nivel productivo y de los niveles iniciales de la intermediación, principalmente en el circuito donde el producto se comercializa indiferenciado, muestran que puede existir cierta rivalidad en cuanto al precio que se pacta en algunas transacciones. Esta rivalidad involucra generalmente a los miembros del nivel productivo y a sus socios del primer nivel de intermediación.

Sin embargo, es poco frecuente en un sector que es tomador de precios internacionales, y sólo acontece en épocas de escasez relativa en las principales plazas extranjeras. En estas situaciones, algunos intermediarios del nivel doméstico o de los niveles internacionales, suelen contactarse directamente con productores de mediana y gran escala, ofreciéndoles un plus por sobre el precio de mercado. En esos períodos, es esta conducta lo que genera cierta inestabilidad y descontento en las relaciones entre esos productores y los primeros mayoristas que habitualmente tratan con ellos.

El *número de competidores con un mismo mercado objetivo* es un factor de rivalidad actual, que cobra importancia respecto del circuito predominante de miel envasada, en los tramos finales del canal de distribución. Como se expuso en el primer punto de este trabajo, las mieles argentinas EPVM, diferenciadas o no, compiten directamente en los mercados internacionales con otras de idéntica presentación, provenientes de muchos orígenes.

Mientras que en el mercado europeo, prevalecen las mieles de origen húngaro, ucraniano y turco; en el mercado estadounidense, predominan las canadienses, mexicanas y, en los últimos años, también las vietnamitas. Por lo general, éstas son mieles claras monoflorales, muy apreciadas por los consumidores finales de estos dos grandes mercados.

Debido a la escasa colocación de este tipo de producto que desde la Argentina se ha logrado en esos mercados, en comparación con los demás orígenes, el grado actual de rivalidad en este tramo del canal es menor. No obstante, el desarrollo del segundo circuito debería contemplar la posibilidad de que la competencia se intensifique, puesto que se trata de una combinación producto-mercado que tradicionalmente genera altos ingresos.

La presencia en el canal actual de un *numeroso grupo de pequeños y medianos productores e intermediarios de igual fuerza*, es un factor que en gran medida no afecta el grado de rivalidad entre los participantes existentes. El modo en que se desenvuelven las

actividades en el primer nivel del canal, la forma de producto predominante a lo largo de toda la estructura, y el tipo de relación entre los miembros productivos y los sucesivos intermediarios, así lo justifican. Cada uno de estos elementos fue analizado en los puntos anteriores.

El *ritmo de crecimiento de la industria*, tema analizado en el punto 1 de este trabajo, fue calificado como muy positivo respecto de las cantidades producidas y de los volúmenes y montos comerciados. Se vio que esto está motivado principalmente por el sostenido crecimiento de la demanda en los principales mercados internacionales de consumo.

El crecimiento mantenido del sector productor-exportador argentino en los últimos veinte años, ha traído como consecuencia una disminución en la rivalidad competitiva entre los participantes del tramo doméstico del canal, toda vez que aparecen nuevos mercados que demandan cantidades crecientes y están dispuestos a pagar precios más altos por los productos que obtienen.

Por esta razón, la disminución de la rivalidad entre los participantes actuales incide en los dos circuitos identificados del producto, especialmente en los niveles iniciales del canal. Sin embargo, puede tener el efecto inverso en los tramos internacionales del mismo, en cuanto al producto EPVM.

En este sentido, una creciente demanda por importaciones del producto envasado y diferenciado que pueda ser aprovechada por los productores y exportadores argentinos, podría llegar a intensificar la competencia en relación al producto que proviene de otros orígenes.

Aquí se observa que mientras la rivalidad en los niveles domésticos del canal podría disminuir por la diversificación de las actividades de los participantes actuales, tal vez aumente respecto de los niveles finales del canal, en función de la reacción que los productores internacionales tomen respecto del abastecimiento de sus clientes internacionales.

De las entrevistas efectuadas surge que los *costos fijos relacionados con la comercialización y el almacenamiento del producto*, particularmente aquellos derivados de la adquisición y utilización del capital de trabajo en los niveles iniciales del canal, guardan una relación indirecta con el grado de rivalidad que imperante.

Esto se debe a que si bien estos costos son una proporción de la escala del negocio de cada participante, y la mayoría de los miembros en los tramos iniciales son pequeñas y medianas empresas, llegan a incidir negativamente en los resultados de los participantes en momentos específicos. Por ejemplo, en épocas de escasa producción por inclemencias del tiempo o por crisis sanitarias, o ante el bloqueo de mercados importantes, donde el producto debe ser destinado a compradores alternativos.

En la estructura actual de canal, donde la generalidad de los miembros del nivel productivo, e inclusive los primeros mayoristas, operan aisladamente unos de otros, el costo creciente del capital de trabajo puede prevenir a muchos de ellos de intervenir o desarrollarse en uno o más niveles del canal, influyendo de este modo en la rivalidad entre participantes actuales.

Lo anterior es especialmente grave en el circuito predominante de miel a granel, donde la relación entre el costo del capital de trabajo y los ingresos por la venta del producto, puede no compensarse a favor de los participantes productivos. Naturalmente, esto afecta de modo negativo el modo y la forma en que los distintos miembros del canal llevan adelante sus funciones específicas. Y esta es una problemática que posiblemente se acentúe en los años por

venir, de predominar la estructura independiente entre nivel productivo y primer nivel de intermediación.

El *grado actual de diferenciación del producto*, en cualquiera de los dos circuitos preferentes, no se observa como un elemento que incida en la rivalidad entre los participantes actuales.

En la fase de entrevistas y, antes de eso, durante el proceso de búsqueda y selección de las fuentes expertas, se comprobó llamativamente que en los últimos años, junto con la entrada en el canal de muchos nuevos pequeños productores y empresas intermediarias del primer nivel, también se registraron numerosas bajas de anteriores participantes en estos dos niveles.

Ello da la pauta que en la estructura vigente, las *barreras de salida* que afectan a los miembros del canal son relativamente menores y no representan causa de permanencia en la actividad más allá de la conveniencia y del deseo de cada participante en lo que atañe a su negocio. Esto ocurre particularmente en el nivel productivo del canal.

Sin embargo, se percibe cierta incidencia de una barrera de tipo económico en aquellas empresas del nivel productivo, o también en algunas otras que desempeñan funciones de primer intermediario, cuando en el pasado han efectuado inversiones en capital productivo. Este es el caso puntual de aquellos participantes que poseen instalaciones aptas para la extracción, el fraccionamiento y el envase de la miel. También involucra a intermediarios de niveles posteriores que tienen infraestructura para el acopio del producto tamborizado, o maquinaria más compleja.

El camino seguido por estos participantes una vez que han decidido abandonar el negocio es diferente. Algunos mantienen este capital productivo relativamente ocioso durante todo el año. Otros, en cambio, han dejado de dedicarse a la producción primaria de la miel, y ahora trabajan exclusivamente en su procesamiento y acondicionamiento. Estas alternativas dependen, naturalmente, del valor de este capital productivo instalado, y de las posibilidades que tenga quien lo posee de venderlo o arrendarlo, generalmente a un grupo de pequeños o medianos productores primarios.

En los niveles iniciales de intermediación, varias empresas del primer nivel de mayoreo, también abandonaron la actividad en los últimos años. Esto se debió casi siempre a la progresiva deserción del grupo de productores asociados con quienes se vinculaban, que no fueron o no pudieron ser remplazados oportunamente por nuevos socios.

Como síntesis de lo expuesto, no se observan barreras de salida importantes en el sector, que lleven a los participantes del canal a prolongar su estadía en el mismo por sobre lo que permiten los límites económicos de su negocio individual. En tal sentido, las pocas barreras presentes no representan factores que contribuyan a una mayor rivalidad entre los participantes establecidos.

2.3.3. COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

La identificación de productos sustitutos de la miel, es decir, *otros productos que cumplen la misma función y tienen una relación precio-desempeño similar*, debe efectuarse con atención a la utilización que los destinatarios del producto hacen del mismo, para lo cual es un buen indicio conocer el circuito predominante de comercialización al cual pertenecen.

Dentro del circuito predominante de miel a granel, los destinatarios de la miel respecto de los productores e intermediarios de los niveles iniciales son de tres tipos.

En primer lugar, aquellos que la envasan directamente para la venta minorista y la comercializan bajo marca propia en su mercado. En segundo lugar, los fraccionadores del mercado extranjero, que mezclan u homogenizan mieles de diferentes orígenes para luego revenderlas a granel a otros mayoristas de niveles posteriores. Y en tercer lugar, existen clientes que la usan en aplicaciones industriales, para la fabricación de distintos alimentos y bebidas.

En estos tres casos, las razones que motivan la utilización de la miel, y no la de cualquier otro producto de características similares, están dadas por los atributos exclusivos que la definen como un producto natural. La miel es obtenida directamente de un insecto, por lo tanto, se trata de un producto que es conseguido sin la intervención de procedimientos de obtención industrial ni el empleo de sustancias o insumos artificiales.

También, se trata de un producto cuyo color y sabor son característicos y perfectamente diferenciables de otros similares. Además, es un producto imperecedero, que se obtiene en estado líquido y se cristaliza con el paso del tiempo. Una vez cristalizado, puede ser vuelto al estado líquido mediante el empleo de calor. Tampoco aquí se necesita de la utilización de sustancias extrañas o de prácticas no naturales.

Este conjunto de atributos hace de la miel un producto prácticamente insustituible en cuanto al uso que hacen del mismo quienes lo envasan para consumo al por menor, o lo utilizan en los procesos de homogeneización con otras mieles. En los usos industriales, donde se aplica especialmente como saborizante y edulcorante, admite ser remplazado por otros productos artificiales de menor costo, aunque su desempeño no es comparable en virtud de los atributos antes apuntados.

En el circuito predominante de miel envasada, los clientes-objetivo al final del canal son los minoristas, que lo venden al consumidor final en supermercados o establecimientos de alimentos naturales o de especialidad. Las razones que impulsan la demanda del producto de un nivel al siguiente en este circuito, tienen mucho que ver con la apreciación que hacen del mismo los consumidores finales.

Además de los factores que nombrados anteriormente, la miel natural de abeja se considera en los principales países consumidores como un producto natural, asociado con el cuidado de la salud, la belleza y el bienestar. Cuando se trata de miel orgánica o monofloral, particularmente de las variedades más claras, se transforma en un producto *premium*. Esto hace que las posibilidades de sustitución del producto disminuyan, tanto desde la perspectiva del consumidor final, como de aquella de los minoristas que lo distribuyen.

De este modo, la miel EPVM y ofrecida en variedades diferenciadas, es un artículo que posee implicancias sobre la imagen y la profundidad de la línea que trabajan algunos minoristas de especialidad.

2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Desde la óptica de los primeros mayoristas, se puntualizó que en el circuito predominante de miel a granel, los compradores son aquellos mayoristas y/o fraccionadores que se ubican en el quinto nivel del canal.

El *volumen de ventas que es atribuible a ese grupo de compradores* depende siempre de las características de cada operación individual, las que, desde la perspectiva del primer mayorista, están influidas por la escala de su negocio y por la del grupo de productores a los que asocia o de los cuales se abastece.

Una operación típica de ventas se realiza por un contenedor completo, consolidado en el puerto de salida, bajo condición de venta FOB. Un contenedor admite aproximadamente 23 toneladas del producto a granel, cotizándose en el último año alrededor de 1700 USD/ton. Esto arroja un valor promedio de venta cercano a los USD 39 mil por cada una de estas operaciones. Las fuentes entrevistadas expresaron que en promedio llegan a concluir una consolidación de contenedor al año.

El *sistema de distribución* que vincula a estos primeros intermediarios con sus compradores internacionales es uno vertical, con cierto componente de administración en el enlace entre el nivel productivo y el primero de intermediación.

Si bien esto no puede generalizarse para la totalidad del sector, donde el canal suele aparecer como un SVM convencional, en ciertas situaciones algunas funciones de la producción y del mayoreo del producto antes de la exportación, son coordinadas o realizadas por un mayorista independiente o asociativo. Cuando este es el caso, el mayorista predomina por sobre el grupo de productores y fraccionadores que lo abastecen, habitualmente en el marco de relaciones cooperativas y de consenso.

El acceso a su grupo de clientes lo logran mediante la participación de intermediarios internacionales en el país, contratando los servicios de corredores de exportación, *freight forwarders* y agentes marítimos. Estos intermediarios del tercer nivel del canal son quienes suelen proveerle información respecto de clientes tradicionales en relación al tipo de producto y a las características requeridas del mismo.

En la práctica, las fuentes entrevistadas reconocieron que utilizan a estos intermediarios con fines contactuales solo en los comienzos de la operación con un nuevo cliente. Una vez que la relación se ha establecido y se han concretado algunos embarques, tienden a prescindir de los mismos en las tareas de contacto de las transacciones siguientes. A partir de este momento, su vinculación con intermediarios operadores de comercio internacional se resume al acuerdo y la organización de los aspectos materiales de la compraventa internacional. Por ejemplo, la consolidación del contenedor en puerto, la contratación del flete, el embarque del producto, las tramitaciones aduaneras, etc.

Los operadores apuntados asumen ciertas responsabilidades relativas al manejo de la mercadería una vez que la reciben del transportista interno y hasta su traspaso al transportista internacional. Sin embargo, nunca adquieren en propiedad el producto, y terminan su función de facilitadores en las negociaciones y los contactos entre comprador y vendedor, una vez que el producto fue despachado para la exportación.

Tal cual se advierte de lo que viene tratándose, *la posibilidad de sustitución de proveedores* que tienen los clientes e intermediarios del primer mayorista es alta. En el circuito predominante de miel a granel, estos miembros posteriores del canal se abastecen de numerosas fuentes internacionales, la mayoría de las cuales posee escasa significación en lo individual para el desarrollo del propio negocio. Además, la presentación del producto a granel e indiferenciado, aumenta las posibilidades de obtenerlo de proveedores de otras regiones del mundo, en condiciones que pueden ser más convenientes para el negocio del cliente comprador.

Las posibilidades de sustitución de proveedores disminuyen respecto de la miel orgánica, aunque también son numerosas las fuentes de abasto internacional de este producto, cuando no posee algún otro atributo adicional de diferenciación.

En el circuito predominante de miel envasada, la sustitución es también muy posible respecto de las exportaciones argentinas. Esto ve su justificación en la escasa importancia que reviste este circuito del canal de distribución dentro de las ventas globales del producto en los principales mercados de consumo.

Todo esto incrementa el poder de negociación de los participantes de los últimos niveles del canal, respecto del nivel productivo e inicial de la intermediación.

En el circuito predominante de miel a granel, el *grado de incidencia del producto sobre el negocio del cliente intermediario que lo adquiere para sí*, es considerable desde una perspectiva agregada de todo el canal, y respecto de aquellos intermediarios que lo someten a procesos de fraccionamiento y homogeneización con mieles de diferentes orígenes.

El atributo sobresaliente de las mieles argentinas que son comercializadas a través del primero de los circuitos, es que generalmente pertenecen a la gama de colores más claros en comparación con las mieles que se obtienen de otras fuentes preferenciales de abasto. Como ya fue expresado, el color de la miel es la característica que determina su precio en primer lugar, y obedece a las variedades florales a partir de las cuales se alimentan los insectos.

Las mieles comerciadas a granel e indiferenciadas que provienen de países competidores en este circuito, como por ejemplo China y México, son mieles más oscuras que, por lo tanto, cotizan a menores precios. Una de las tareas de los mayoristas y fraccionadores del quinto nivel consiste en la mezcla de las mieles de esos varios orígenes. El propósito es la obtención de un producto de color intermedio, que permita elevar globalmente el precio una vez que la miel comienza a circular en los niveles de distribución del mercado objetivo.

En este sentido, si bien lo anterior es un factor que no incrementa el poder de negociación en lo individual de los primeros participantes del canal, sí lo hace respecto del tramo doméstico en su conjunto.

En el circuito predominante de miel envasada, particularmente en el caso de las mieles diferenciadas, el poder de negociación de los mayoristas y minoristas internacionales se ve reducido a favor de sus proveedores, específicamente en aquellos casos donde trabajan como especialistas en la distribución del producto en variedades diferenciadas. Esto se relaciona con ciertos aspectos estratégico-comerciales de su actividad como especialistas, en particular en lo que se refiere a la completitud de su línea de productos y a la complementariedad con otras líneas.

La *información de que disponen los intermediarios y clientes* del canal de distribución es un factor que concurre a incrementar su poder de negociación frente a los productores y primeros intermediarios vendedores. Sin embargo, este no es un factor relevante en beneficio de los compradores en el circuito de miel a granel. Esto se debe a que la información que en determinadas industrias puede posicionar mejor a los compradores frente a los vendedores, es pública y conocida en aquellos sectores que producen agroalimentos y los comercializan como *commodities*, tal cual sucede en este caso.

En la realidad, la reducida escala de las empresas proveedoras en comparación con las instancias de intermediación posteriores, hace prácticamente irrelevante a su situación la

información a la que los compradores internacionales puedan acceder respecto de su propio negocio.

2.3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Al analizar los intermediarios del canal de distribución en el punto 2.2, se observó que el grupo de proveedores del primer nivel de intermediación, está integrado por aquellas empresas productoras, fraccionadoras y/o acopiadoras del nivel productivo del canal.

En el circuito predominante de miel a granel, el *número de empresas proveedoras* varía en cada caso en particular y depende de la escala y la forma que adopta el negocio del primer mayorista. Estos normalmente mantienen contacto de modo continuo con un grupo de entre diez y veinte productores, aunque el número puede ser muchas veces mayor, como en uno de los casos analizados. Se trata de un primer mayorista asociativo que agrupa alrededor de 150 pequeños y medianos productores.

El *sistema de distribución* que vincula a estas entidades con los participantes del nivel productivo es un arreglo típicamente vertical. Sin embargo, y tal como se desprende del punto anterior, hay cierto enlace de coordinación entre las funciones que llevan adelante unos y otros. Ello está motivado por la posición que ocupan estos primeros intermediarios del canal, como administradores de actividades (sean asociaciones, cooperativas o no) al canalizar la producción y atender las necesidades que afectan al negocio de los productores.

Los productores consultados manifestaron destinar *toda o bien más de la mitad de la producción obtenida* a la exportación. Eventualmente, también comercializan pequeños volúmenes en el mercado interno a través de intermediarios de su región.

Asimismo, prácticamente la totalidad de la producción en el circuito predominante de miel envasada es destinada a los compradores internacionales. Esto demuestra la gran dependencia que los proveedores del canal tienen respecto de los demandantes internacionales de los niveles inferiores, lo que resulta una conclusión lógica si se considera que el 95 por ciento del total producido en el tramo doméstico de este circuito es destinado a la exportación.

Como se escribió antes en este trabajo, *no existen sustitutos competitivos* de similar relación precio-desempeño dentro de la estructura de distribución relevada. Si bien esta afirmación podría hacer pensar que tal situación contribuye a incrementar el poder de negociación de los proveedores, esto no es así.

Las características del producto en el circuito predominante de miel a granel, sumadas a la gran dispersión y atomización de la producción que tipifican al primer nivel del canal, determinan como contrapartida de la insustituibilidad, una mayor posibilidad de cambio de proveedores entre las diferentes fuentes de abastecimiento interno.

Por lo tanto, a pesar de que la miel a granel no pueda ser remplazada por otros productos de similar precio y desempeño, habida cuenta de las finalidades de su utilización en el canal actual, sí puede ser obtenida de muchos proveedores alternativos en momentos diferentes. De este modo, la situación de insustituibilidad no confiere mayor poder de negociación a ningún proveedor o grupo de proveedores, considerados individualmente.

En el circuito predominante de miel envasada, los proveedores generalmente tratan de modo directo con sus clientes internacionales. En este circuito, las posibilidades de sustitución del producto son menores por las características diferenciales que este posee. Sin embargo, esto no motiva un mayor poder de negociación de los proveedores locales, principalmente

porque su posición frente a los compradores internacionales es relativamente más débil a la de otros proveedores extranjeros, pertenecientes al segundo circuito.

De las entrevistas efectuadas, se manifiesta que el *grado de incidencia del producto sobre el negocio del intermediario* del primer nivel de distribución del canal, es bajo desde la perspectiva individual de cada proveedor. Una vez más, esto obedece a que los primeros mayoristas pueden sustituir fácilmente uno más miembros de su cartera de proveedores.

Empero, debido a que estos mismos mayoristas suelen ser específicos del sector analizado, dependen totalmente del aprovisionamiento del producto para su negocio, siempre y cuando no utilicen el canal actual para la comercialización de otros productos relacionados o complementarios de la miel, y mientras no puedan autosatisfacerse con producción propia.

Por otro lado, el *grado de diferenciación del producto* no es un factor que dé mayor poder de negociación a los proveedores respecto de los primeros mayoristas. Esto puede constatarse a simple vista al analizar la Ilustración 7 de la página 74. En esa ilustración se observa que el grado de diferenciación del producto, antes que dotar de mayor poder de negociación al grupo de proveedores que lo generan, determina dos circuitos preferentes de comercialización dentro del mismo canal.

Luego, es cada uno de estos circuitos el que describe quiénes son los clientes de ese grupo de proveedores. La incidencia del producto diferenciado sobre el negocio de los intermediarios revendedores del canal, es lo que en definitiva dará mayor o menor poder de negociación al grupo de proveedores en su conjunto, y no el grado de diferenciación del producto *per se*.

Finalmente, es bajísima *la posibilidad de los proveedores de efectuar una integración aguas abajo* hacia el nivel de distribución de los intermediarios compradores del mercado internacional, atendiendo a la situación actual del canal. Incluso resultaría poco factible aún si los proveedores se integraran con los primeros intermediarios, e intentaran el desarrollo de cierta forma de empresas agroexportadoras que exportaran de modo directo.

Lo anterior es muy poco posible por numerosos motivos. Primero, porque necesitaría antes que nada de la integración del nivel productivo con los niveles iniciales de intermediación. Para ello, sería precisa una profunda reformulación del nivel productivo del canal. En segundo lugar, habría que desarrollar un extenso programa destinado a que estas empresas se informen y conozcan cabalmente las instancias iniciales de intermediación en los mercados objetivo a fin de prescindir de los intermediarios cuyas funciones se pretende absorber. En tercer lugar, ello demandaría un proceso de aprendizaje de varios años y la asunción de costos que muy pocos estarían en condiciones de afrontar.

En este sentido, resulta impensable en el estado actual del canal, la posibilidad de una integración vertical desde el nivel de los proveedores que implique un salto de todas las instancias domésticas de intermediación y de los primeros niveles del tramo internacional del canal. Con este propósito, y una vez cumplidos los requisitos apuntados, quizá sería más sensato para los proveedores intentar mejorar su posición competitiva en el canal a través de estrategias que impliquen el replanteamiento de cómo su actividad y su producto se ajustan a la dinámica y a las necesidades que se derivan de la estructura actual.

3. PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA EL DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA MIEL

Después del planteamiento del problema de análisis, y luego de efectuar el diagnóstico de la situación actual de distribución, en este punto corresponde realizar una propuesta de objetivos para el diseño del canal, desde la perspectiva estratégica adoptada al inicio de este trabajo.

Tal como exponen los autores citados en la sección teórica, la tarea de formular objetivos se desprende como una necesidad lógica de los pasos anteriores. Consiste en identificar aquellas actividades y tramos del canal que deben ser mejorados o readaptados, a fin de responder a las interrogantes e inquietudes que se manifiestan en el planteo de la problemática, y que luego se individualizaron en la fase del diagnóstico.

Con base en las variables de análisis y en los indicadores respectivos a cada una de ellas, desarrollados en el marco teórico y metodológico, en adelante se ordena la propuesta de objetivos siguiendo el esquema tripartito de funciones para la gestión estratégica de un canal (Paz¹¹⁶).

3.1. OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES CONTACTUALES O TRANSACCIONALES EN EL CANAL

1. Desarrollar e implementar un procedimiento para la búsqueda y selección de nuevos contactos, cuyo destinatario sea el participante del tramo doméstico del canal encargado de colocar el producto y de negociar con los compradores internacionales.
2. Reconocer cuáles son las necesidades de los intermediarios compradores del tramo internacional y cuáles son los usos que éstos dan al producto, que no estén siendo debidamente satisfechos o aprovechados bajo la combinación actual de producto-canal.
3. Reconocer cuáles son las limitaciones de los proveedores del nivel productivo y las actividades relacionadas con la obtención, extracción, fraccionamiento y presentación del producto, que deban ser atendidas o mejoradas para dar respuesta a las necesidades y usos identificados en el objetivo anterior.
4. Establecer un procedimiento que permita a los participantes del tramo doméstico determinar objetivos de cobertura de mercado y conocer la cobertura de mercado alcanzada a través de las instancias de intermediación que se utilicen para una combinación dada de producto-canal.
5. Desarrollar un procedimiento sencillo que permita a los participantes del tramo doméstico evaluar la necesidad de llevar a cabo acciones promocionales del sector, de su negocio y de sus productos.

¹¹⁶ PAZ, Hugo R., op.citp. 20.

6. Determinar las fuentes y las formas alternativas de financiamiento de las actividades anteriores, según los requerimientos de dichas actividades y las posibilidades actuales de las empresas participantes en el tramo doméstico.
7. Establecer de qué forma el mejoramiento de las características del producto, el cambio en su presentación predominante y/o la modificación de las instancias de intermediación afectarán el tipo y la continuidad de la relación entre los participantes del nivel productivo y los intermediarios del tramo doméstico.
8. Establecer de qué forma el mejoramiento de las características del producto, el cambio en su presentación predominante y/o la modificación de las instancias de intermediación afectarán el tipo y la continuidad de la relación entre los intermediarios del tramo doméstico y los compradores internacionales.

3.2. OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS EN EL CANAL

9. Estipular qué actividades y programas deben ser desarrollados, dentro de las posibilidades presentes, para readaptar la combinación producto-canal a las necesidades insatisfechas y a los usos desaprovechados de los intermediarios compradores.
10. Estipular qué actividades y programas deben ser desarrollados, dentro de las posibilidades presentes, para readaptar la combinación producto-canal según las limitaciones y actividades del nivel productivo que son susceptibles de ser mejoradas.
11. Establecer de qué forma, dentro de las posibilidades actuales, esas actividades y programas pueden ser desarrollados, tal que la combinación producto-canal resultante permita incrementar la oferta global de valor.
12. Puntualizar cómo deben reasignarse las funciones y flujos para implementar esas actividades y programas bajo la nueva combinación producto-canal. Determinar qué participantes del tramo doméstico están en condiciones de asumir los costos asociados, de qué modo y bajo qué condiciones.

3.3. OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES COMPARTIDAS EN EL CANAL

13. Fomentar la participación en investigaciones primarias relativas al producto, al sector y al mercado, que son suministradas por fuentes externas o facilitadoras del canal. Desarrollar el hábito del análisis oportuno y constante de las mismas.
14. Identificar las necesidades informativas de cada participante bajo la combinación producto-canal proyectada, las fuentes de esa información y los métodos más apropiados para incentivar su circulación y aplicación a las actividades de quienes son sus destinatarios.
15. Identificar los principales riesgos derivados de la participación en la estructura producto-canal proyectada, y desarrollar procedimientos y formas de trabajo que permitan neutralizarlos o distribuirlos de modo acorde a las características de los participantes del tramo doméstico del canal.

16. Incentivar la integración bajo formas asociativas o cooperativas entre los participantes del nivel productivo y los primeros intermediarios domésticos, que hagan posible la agrupación y la representación colectiva de las actividades y de los intereses del sector.
17. Incentivar la integración bajo formas asociativas o cooperativas entre los participantes del nivel productivo y los primeros intermediarios domésticos, que hagan posible la financiación oportuna y conveniente de las actividades necesarias para la readaptación y el desarrollo de la nueva combinación producto-canal.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A CUMPLIR EN EL NUEVO CANAL

La determinación y descripción de las funciones específicas del canal de la miel, que deben ser hechas como parte del proceso de diseño para alcanzar los objetivos anteriores, es un paso cuyo desarrollo es un tanto complejo y diferente a los anteriores.

A lo largo de este trabajo, la problemática de estudio fue presentada y encarada desde una perspectiva sectorial. Esto se debe al interés por lograr una visión integradora de las actividades de producción y distribución de la miel natural, como punto insalvable en todo diseño que pretende efectuar recomendaciones y sugerir cursos de acción dentro del objetivo general propuesto.

Sin embargo, determinar y describir las actividades concretas, lo que a nivel particular debe realizarse respecto de los objetivos propuestos, es una tarea que tiene que ser abordada desde un punto de vista mucho más acotado. Esto ya fue observado en la sección teórica de este trabajo, y obedece a varias razones.

En primer lugar, la individualización y caracterización de las funciones específicas debe permitir puntualizar y aclarar los objetivos propuestos en el paso anterior. En esta investigación, los objetivos surgen de un diagnóstico del sector productivo y de distribución de la miel natural, desde una óptica estratégica que se concentra en los aspectos relacionales de la dinámica del canal. No obstante, la identificación y el desarrollo de las funciones específicas es una tarea que depende casi exclusivamente de la situación de cada participante en el canal.

Por lo tanto, la asignación de funciones específicas y el reparto de las actividades asociadas a las mismas entre los varios participantes, será una función de cada situación de distribución en particular. Además, esta tarea es muy probable que pueda ser realizada sólo por un participante que tenga una posición predominante dentro de la estructura (vg. el director del canal) y que esté en condiciones de dirigir y coordinar las tareas de los demás miembros. En la estructura de canal relevado, este sería el caso de algunos primeros mayoristas, asociativos o no, que son quienes inician el tránsito internacional del producto.

Además, los objetivos propuestos deben ser enfrentados mediante esfuerzos conjuntos, involucrando varias actividades, que en la práctica son desempeñadas por varios miembros del canal, e inclusive, por empresas o participantes externos al mismo. En este sentido, la definición y asignación de una o más funciones específicas en el canal, tendrá que considerar especialmente las capacidades y actitudes diferenciales de cada miembro individual de la cadena de distribución.

En segundo lugar, el delineamiento de las funciones específicas de la distribución debe necesariamente perfeccionarse simultáneamente con la determinación y la descripción de las funciones específicas que son propias a las otras tres macrovariables de la mezcla de marketing.

Tal como surge de la propuesta de objetivos del paso 3 y del referencial teórico seleccionado, los objetivos de distribución no son simplemente eso. También involucran a otros objetivos y diseños en cuanto al producto, la promoción y el precio. Por este motivo, es que se habla de una combinación producto-canal, y no de un mero arreglo de instancias de intermediación para el pase del producto.

Tercero, esta cuarta etapa del proceso de diseño lleva implícita una necesidad de coordinación y comunicación de los objetivos y de las funciones específicas distributivas, no de modo aislado, sino dentro del marco estratégico-conceptual de las cuatro *P* del marketing.

Una vez más, la labor de coordinación y comunicación de los objetivos y de las funciones específicas, no aparece como algo que pueda ser realizado por muchos de los participantes dentro de la estructura de distribución relevada. Al respecto, cobra relevancia la figura del director del canal, ya mencionada.

Finalmente, es probable que el proceso de determinación y descripción de las funciones específicas a ser desempeñadas en el canal, no pueda ser cumplido hasta bastante después de la definición de los objetivos o que, inclusive, se lo aparte del proceso de diseño propiamente dicho, y se lo considere en la etapa inicial de la implementación de la nueva estrategia de distribución.

En el primero de los casos, el desarrollo de las funciones específicas para alcanzar los objetivos planteados, suele ser pospuesta hasta la etapa de selección de los intermediarios internacionales. De nuevo, esto da cuenta de la gran dependencia que este paso tiene de cada situación en particular. Esto último es lo que parece suceder en la estructura de canal relevada.

Resulta en este momento bastante difícil precisar una o más funciones específicas para los varios objetivos, cuando aún no se han considerado diferentes alternativas en cuanto a número de niveles en el canal proyectado, tipo de intermediarios en cada nivel, objetivos de cobertura del mercado, etc. Estos aspectos son abordados en el quinto paso del proceso de diseño.

Aun así, todavía es probable que las funciones específicas no puedan ser establecidas en detalle, sino hasta los momentos iniciales de la implementación del canal nuevo o rediseñado. Esto ocurre particularmente en los canales de distribución internacional como el analizado en este trabajo, donde las funciones y actividades micro suelen convertirse en disposiciones pactadas contractualmente entre los varios participantes o intermediarios del canal.

Por estas razones, que surgen luego de haber investigado y completado los pasos anteriores, se sigue que en el marco de la problemática abordada, y dentro del esquema general de trabajo expuesto en la introducción, este cuarto paso debe ser incluido en las fases iniciales de la implementación de la estructura nueva o rediseñada.

Vistos los resultados del diagnóstico en el paso 1, y la perspectiva sectorial que a la que se adscribe desde el comienzo, la determinación y descripción de las funciones específicas a cumplirse exceden los objetivos planteados oportunamente. Aun de otro modo, este paso no podría completarse hasta después de consideradas las alternativas que corresponden a la quinta etapa, y luego de haber hecho una preselección de intermediarios o distribuidores internacionales. Con todo, esto último requeriría abandonar la perspectiva global del sector, para ubicarse en un participante o nivel específicos del canal.

A continuación, se continúa con la consideración de las distintas alternativas que plantea la estructura de producto-canal proyectada, finalizándose con el proceso de análisis, filtro y selección del mercado objetivo, con fundamento en la influencia de los entornos relevantes al canal de distribución. La consideración de alternativas y las recomendaciones posteriores explican con cierto nivel de detalle los objetivos del paso 3, en sus aspectos relevantes a la problemática de estudio.

5. PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS DEL CANAL Y EVALUACIÓN DE RESTRICCIONES DE LOS ENTORNOS

5.1. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE NIVELES EN EL CANAL PROYECTADO

En la *checklist* que se presenta en este punto, se efectúan distintas consideraciones en cuanto al número de niveles en que debería consistir la estructura de canal proyectada para la distribución de la miel natural envasada para la venta minorista (EPVM). El objetivo es arribar a una determinación preliminar respecto del número ideal de instancias de intermediación.

La determinación final que se haga al respecto, será el resultado de un análisis de conjunto de cada uno de los aspectos que se analizan a continuación, los que deben ser abordados sin olvidar la definición de objetivos que se hizo para el caso. Asimismo, la última decisión en cuanto al número de niveles, también obedecerá a los objetivos y posibilidades de las empresas que intervienen en cada uno de los mismos.

CHECKLIST – DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE NIVELES EN EL CANAL	
ASPECTO A CONSIDERAR	CUÁNTOS NIVELES
<ul style="list-style-type: none"> Se dispone del tiempo y de los recursos necesarios para establecer contactos con uno o más intermediarios en uno o varios niveles del canal. (<i>Obj. núm. 1.</i>) 	Sí: CIL. No: CIC o CD.
<ul style="list-style-type: none"> Cada contacto dentro del sistema de distribución puede transformarse en un socio o intermediario de largo plazo. (<i>Obj. núm. 1.</i>) 	Sí: Sin restricciones. No: Evitar CIC que genere excesiva dependencia de un único intermediario.
<ul style="list-style-type: none"> La relación costo/beneficio de crear y mantener un cierto número de contactos como intermediarios potenciales es provechosa. (<i>Obj. núm. 1.</i>) 	Sí: Sin restricciones. No: CIC que no genere excesiva dependencia de un intermediarios o CD.
<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de cobertura del mercado es intensiva, selectiva o exclusiva. (<i>Obj. núm. 4.</i>) 	Intensiva: CIL. Selectiva: Típicamente CIL de no más de dos niveles o CIC. Exclusiva: CIC con intermediario individualizado.
<ul style="list-style-type: none"> Cada intermediario sólo puede garantizar ventas mínimas del producto en su nivel del canal. (<i>Obj. núm. 2, 5, 8 y 9.</i>) 	Sí: CIL. No: CIC.
<ul style="list-style-type: none"> La longitud del canal guarda una relación inversa al grado de adhesión, implementación y seguimiento de las actividades promocionales que emprenda el vendedor. (<i>Obj. núm. 5.</i>) 	Sí: CIC. No: CIL.
<ul style="list-style-type: none"> El financiamiento interno de las funciones contactuales o transaccionales del canal es provisto por un sólo intermediario. (<i>Obj. núm. 6.</i>) 	Sí: CIC que incluya a ese intermediario. No: CIL cuando la disponibilidad del financiamiento esté asociada a la relación con 2 o más intermediarios a lo largo del canal.
<ul style="list-style-type: none"> El financiamiento interno de las funciones contactuales o transaccionales del canal es provisto por un grupo dominante que actúa en 2 o más niveles. (<i>Obj. núm. 6.</i>) 	Sí: La longitud del canal dependerá del número de niveles en que actúe el grupo al cual se realicen las ventas. No: Sin restricciones, aunque probablemente se tratará de un CIL si las ventas se realizan a través del grupo dominante.

Tabla 13 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM
(CD, canal directo; CIC, canal indirecto corto; CIL, canal indirecto largo)

CHECKLIST – DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE NIVELES EN EL CANAL	
ASPECTO A CONSIDERAR	CUÁNTOS NIVELES
<ul style="list-style-type: none"> El vendedor está en condiciones de realizar o contratar de modo eficiente el transporte de su producto a través de las distintas instancias de intermediación. (Obj. núm. 10, 11, 12 y 17.) 	<p>Sí: Sin restricciones.</p> <p>No: CIC o CD cuando se vea obligado a realizarlo de todos modos. Sin restricciones, cuando pueda tercerizar el transporte de modo conveniente en otro intermediario o en una empresa facilitadora. Cuando el transportista sea un socio del canal, la estrategia de intermediación probablemente deba incluirlo al nivel correspondiente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El vendedor está en condiciones de administrar su propio inventario de manera eficiente. (Obj. núm. 3 y 10.) 	<p>Sí: Sin restricciones.</p> <p>No: CIL cuando los costos asociados al mantenimiento y la gestión de los inventarios sean relevantes para el productor. Ello, siempre y cuando los mayores costos de un CIL sean inferiores a los de la administración de esos stocks y los intermediarios estén dispuestos a tomarlos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El producto es frágil o requiere una adecuación especial tal que los costos del vendedor se incrementan cuantos más niveles hay en el canal. (Obj. núm. 2, 3, 6 y 11.) 	<p>Sí: CIC o CD si esos costos son relevantes al negocio del vendedor o si éste no está en condiciones de proveer el acondicionamiento. También, cuando no pueda obtenerlo de algún otro participante de modo económico y conveniente.</p> <p>No: Sin restricciones si el producto no reviste las características apuntadas; cuando cada intermediario sea responsable de su acondicionamiento hacia atrás o hacia delante en el canal; o cuando el vendedor pueda contratar adecuadamente que otros efectúen el acondicionamiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Los riesgos que se derivan de la participación en el canal se distribuyen de manera equitativa entre los miembros del mismo. (Obj. núm. 15.) 	<p>Sí: Si los miembros del canal soportan riesgos proporcionales a los intereses de su negocio, quizá convenga una estructura de CIL que contribuya a una mayor diversificación de los mismos cuando esos riesgos sean significativos en lo individual.</p> <p>No: Sin restricciones al no ser relevante al número de niveles en el canal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El vendedor es capaz de alcanzar por sí mismo al tipo o categoría de cliente objetivo de modo eficaz y eficiente. (Obj. núm. 8.) 	<p>Sí: CIC o CD.</p> <p>No: CIL donde las funciones y los flujos de la distribución, así como los costos asociados a las mismas, sean compartidos con dos o más intermediarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La base o número mínimo de clientes dentro de cada tipo o categoría de clientes objetivo es amplia o numerosa. (Obj. núm. 4.) 	<p>Sí: CIL por los mayores costos y esfuerzos de una distribución extensiva.</p> <p>No: CIC por los menores ingresos totales netos que proporciona cada tipo o categoría de clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cada tipo o categoría de clientes objetivo proporciona al vendedor ingresos totales netos que son inferiores, aproximados o superiores a la media. (Obj. núm. 11 y 14.) 	<p>Inferiores: Convendrá una estructura de CIC siempre y cuando el vendedor esté en condiciones de desempeñar las funciones y flujos que requiere la distribución del producto a ese tipo o categoría de clientes. Cuando el costo atado a dicho desempeño sea significativo, y la participación en estructuras más largas sea inconveniente, quizá convenga abandonar ese grupo de clientes objetivo.</p> <p>Aproximados: Sin restricciones. Deberán considerarse las demás variables, además de la evolución de los ingresos netos y de las características de la distribución a cada categoría de clientes objetivo para definir el largo del canal.</p> <p>Superiores: Sin restricciones. Dependiendo de los objetivos del vendedor y/o del director del canal, quizá convengan CIL donde ciertas funciones y flujos puedan ser pasadas a otros participantes o tercerizadas en empresas facilitadoras en condiciones de mayor competitividad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El producto se comercializará (1) a granel e indiferenciado; (2) a granel y diferenciado; (3) diferenciado y envasado para consumo. (Obj. núm. 2, 9 y 11.) 	<p>A granel e indiferenciado: CIL tradicionales.</p> <p>A granel y diferenciado: CIL de menor número de niveles que en el caso anterior, procurando que cada intermediario seleccionado contribuya a mantener el grado de diferenciación del producto.</p> <p>Diferenciado y envasado para consumo: Típicamente, CIL de no más de 2 ó 3 niveles, a través de una cuidadosa selección de intermediarios, en particular en el nivel mayorista del mercado objetivo.</p>

Tabla 14 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM (continúa)
(CD, canal directo; CIC, canal indirecto corto; CIL, canal indirecto largo)

CHECKLIST – DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE NIVELES EN EL CANAL	
ASPECTO A CONSIDERAR	CUÁNTOS NIVELES
<ul style="list-style-type: none"> • Los intermediarios potenciales del canal trabajan con líneas de productos de un ancho considerable. (Obj. núm. 1, 2 y 9.) 	<p>Sí: En este caso tal vez se requiera de una estructura de CIL, ya que la generalidad del negocio del intermediario puede que no haga posible alcanzar adecuadamente a los consumidores finales a los cuales se desea llegar.</p> <p>No: CIC debido a la especialidad del intermediario. Observar que los intermediarios de especialidad suelen asumir directamente la realización de ciertas funciones y flujos en el canal, lo que deriva en mayores costos para el vendedor que los incluye en su propia estrategia de distribución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los intermediarios potenciales del canal trabajan con líneas cuyos productos compiten directamente entre sí. (Obj. núm. 1, 2 y 9) 	<p>Sí: CIC de modo que pueda supervisarse una adecuada atención y lograrse un esfuerzo de ventas satisfactorio hacia el propio producto por parte del intermediario.</p> <p>No: Sin restricciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Uno o más niveles del tramo doméstico del canal de distribución internacional tienen cierto grado de autoridad en la fijación de los precios hacia los niveles finales. (Obj. núm. 16.) 	<p>Sí: Sin restricciones.</p> <p>No: CIC.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La estructura del canal de distribución implica que el productor, acopiador, fraccionador, exportador, etc. deban negociar con varios directores la distribución y/o venta de su producto. (Obj. núm. 16.) 	<p>Sí: CIC, o CIL de no más de 2 ó 3 niveles, cuando estos participantes, actuando individualmente o en grupo, no cuenten con el suficiente poder de negociación para contratar sobre condiciones de la distribución que sean más favorables al logro de sus objetivos.</p> <p>No: Sin restricciones. Sin embargo, todavía se prefiere una estructura de CIC, aún cuando no exista más que un único director en el canal. Ello obedece a las mismas consideraciones del párrafo anterior en cuanto a la posición y la capacidad negociadora de los participantes del tramo doméstico frente al director del canal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de obtener financiamiento de fuentes internas del propio canal es directamente proporcional al número de directores del mismo. (Obj. núm. 16 y 17.) 	<p>Sí: CIL, siempre que el largo del canal esté asociado a un número mayor de participantes directores que provean financiamiento, y que éste sea más conveniente que el que pueda obtenerse de fuentes internas de los propios miembros o de las externas (empresas facilitadoras).</p> <p>No: Sin restricciones, aunque tal vez convenga una estructura de CIC cuando el financiamiento intracanal pueda obtenerse de modo rentable de un único participante/director con posición dominante.</p>

Tabla 15 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM (finaliza)
(CD, canal directo; CIC, canal indirecto corto; CIL, canal indirecto largo)

5.2. ESTABLECIMIENTO DE LA INTENSIDAD DE COBERTURA

En este apartado se reproduce la Tabla 16, que fue anticipada en la sección metodológica como una herramienta útil para llegar a una primera determinación en cuanto a la estrategia de cobertura del mercado que resultaría más factible de ser seguida. Ahora se aplica esta herramienta con base en los resultados de la investigación y de los datos expuestos en los puntos anteriores del desarrollo.

Se recuerda una vez más que este método, al igual que la mayoría de los que se han aplicado, no posee un valor directivo por sí mismo, ni tampoco provee recomendaciones que deban ser tomadas a rajatabla. Como al momento de determinar el número de niveles en el futuro canal, el tipo de intermediarios, o al estudiar las variables del entorno que influyen en el mercado objetivo, los resultados de este punto deben ser cotejados a la par de los que arrojan esos otros puntos de la toma de decisiones.

Poniendo atención en la Tabla 16 de la próxima página, la intensidad de cobertura en el canal de distribución de la miel EPVM, debe ser contemplada desde tres perspectivas. Primero, la perspectiva del producto; segundo, la que se deriva de la dinámica del canal proyectado; y tercero, la que tiene que ver con los futuros intermediarios.

Desde la perspectiva del producto, la miel EPVM no puede calificarse como un producto de conveniencia, o como un bien de consumo frecuente, tanto desde el punto de vista de los consumidores o usuarios finales del producto, como de los mayoristas y minoristas que la distribuyen en el mercado objetivo.

Dado que según el método elegido, la situación de distribución proyectada no se corresponde con el enunciado del primer indicador, y es relativamente improbable que ello vaya a suceder, le correspondió el valor *I* de preferencia.

También se distingue que el nivel de implicación de los consumidores finales en el proceso de compra, es relativamente más alto que para la mayoría de los productos que se comercializan a través de minoristas de supermercado o especialistas. En realidad, el nivel de implicación es intermedio si se lo compara, en un extremo, con el que se registra para los bienes de consumo frecuente (p. ej. cereales para el desayuno) y, en el otro extremo, con ciertos bienes de especialidad de mayor precio relativo (p. ej. suplementos dietarios), que se distribuyen ambas categorías a través de los mismos intermediarios.

Al igual que en el indicador anterior, la situación de distribución proyectada no se corresponde con el enunciado propuesto. Además, parece relativamente improbable que ello vaya a suceder, resultando para este indicador una preferencia igual a *I*.

En el planteo del problema de estudio al inicio de este trabajo, se caracterizó a la miel EPVM como un producto de especialidad, en particular en sus variedades más claras, y más aún cuando posee algún atributo de diferenciación, tal como la miel orgánica o monofloral. La especialidad como producto de la miel EPVM, es una característica muy importante que es considerada en el momento de la compra no sólo por los consumidores finales, sino también por los intermediarios que la distribuyen.

Si bien es un producto de menor rotación, comparado con los bienes de consumo frecuente, los mayores precios relativos a los cuales se vende permiten obtener un margen sobre ventas superior al de aquéllos. Además, la inclusión del producto dentro de las líneas que trabajan ciertos minoristas de especialidad, es un aspecto de importancia en relación con su estrategia de producto y con la imagen de su negocio.

ESTABLECIMIENTO DE LA INTENSIDAD DE COBERTURA DEL MERCADO					
VARIABLES, INDICADORES DE ANÁLISIS Y ALTERNATIVA PREFERIDA					
VAR.	INDICADORES	Sí/No	COBERTURA DEL MERCADO		
			INT	SEL	EXC
DEL PRODUCTO	El producto es de conveniencia, un bien de consumo frecuente.	Sí	3	1	1
		No	1	0	0
	Se registra un bajo nivel de implicación del consumidor en el proceso de compra.	Sí	3	2	1
		No	1	2	3
	El producto es un bien de especialidad.	Sí	1	2	3
		No	3	2	1
El producto es un bien de compra comparada.	Sí	1	3	1	
	No	0	0	0	
El producto o la marca están posicionados en el segmento de alta calidad.	Sí	1	2	3	
	No	3	2	1	
DE LA DINÁMICA DEL CANAL	La estrategia de distribución pone énfasis en el desarrollo y el mejoramiento de las relaciones entre los miembros del canal.	Sí	1	2	3
		No	3	2	1
	Existe un elevado grado de competencia dentro del mismo producto-mercado.	Sí	3	1	1
		No	1	3	1
	La maximización de las ventas es uno de los objetivos del diseño del canal.	Sí	3	2	1
		No	0	0	0
	La maximización de la cobertura del mercado es uno de los objetivos del diseño del canal.	Sí	3	2	1
		No	0	0	0
	La minimización de los costos actuales de distribución es uno de los objetivos del diseño del canal.	Sí	1	2	3
		No	0	0	0
La maximización del grado de control sobre las funciones y los flujos de la distribución es uno de los objetivos del diseño del canal.	Sí	1	2	3	
	No	3	2	1	
Se tiene la capacidad de influenciar en otros miembros del canal o de lograr por sí mismo la obtención y el mantenimiento de precios Premium o superiores a la media.	Sí	1	2	3	
	No	3	2	1	
Se requiere de inversiones considerables y/o continuas para mantener la diferenciación de los canales creados.	Sí	3	2	2	
	No	0	0	0	
DE LOS INTERMEDIARIOS	Los intermediarios con mayor poder de mercado pertenecen al nivel minorista de la distribución.	Sí	3	3	1
		No	1	0	0
	Los intermediarios con mayor poder de mercado pertenecen al nivel mayorista de la distribución.	Si	1	2	2
		No	0	0	0
Los miembros del nivel productivo o de fabricación concentran el mayor poder de mercado dentro del canal.	Sí	1	3	1	
	No	0	0	1	
CALIFICACIÓN FINAL DE LA ALTERNATIVA			5	9	5

Tabla 16 Establecimiento de la intensidad de cobertura. Determinación preliminar de una alternativa preferida de cobertura del mercado. Tomado y adaptado de Cónsoli, 2005, p. 61.

Así, la consideración del producto como un bien de especialidad fue calificada en sentido positivo respecto del enunciado del indicador, como un factor de ocurrencia probable. De acuerdo al método elegido, a este tercer indicador le correspondió un valor de preferencia igual a 2.

En lo que respecta a algunas de las características del proceso de compra que guardan relación con la alternativa recomendable de cobertura del mercado, las consultas efectuadas a algunos expertos del sector permiten catalogar a la miel EPVM como un producto de compra comparada. En efecto, parece existir cierto esfuerzo de análisis del producto por parte de los consumidores finales. En este proceso de comparación entre distintas formas o marcas del mismo producto, los atributos sobresalientes son el color y el precio.

Asimismo, en el caso de minoristas de especialidad que trabajan con una mayor profundidad de línea, los consumidores más informados pueden inclusive confrontar varios productos entre sí, atendiendo a otras características como la organicidad o el origen floral. El enunciado de este indicador se corresponde con la situación proyectada, y se considera que es relativamente probable que tal situación suceda. Se ha otorgado una calificación de 1 para este indicador.

También puede afirmarse que la miel en general está posicionada en el mercado objetivo dentro de los productos definidos como de alta calidad. Las razones que justifican esta afirmación ya fueron expuestas en los primeros puntos del desarrollo. Por tal motivo, el enunciado de este indicador se ajusta a la situación proyectada, y es relativamente probable que esta situación se mantenga en el futuro, obteniéndose una calificación de 2.

Desde la segunda perspectiva de análisis, que considera diferentes aspectos de la dinámica del canal proyectado, el primer indicador cuestiona el énfasis que la estrategia de distribución diseñada pone en el desarrollo y el mejoramiento de las relaciones entre los miembros del canal.

A lo largo de todos los puntos anteriores, se ha manifestado en repetidas ocasiones la necesidad de readaptar los muchos contactos y relaciones que se establecen entre los distintos participantes del canal de distribución. Se vio que esto es necesario para reconstruir las funciones y los flujos distributivos, con el fin de dotar al sector productor-exportador de miel de mayor competitividad.

También se manifestó que el desarrollo de las relaciones actuales es una condición necesaria para explotar adecuadamente las oportunidades del presente, a la vez que hace posible generar los recursos y las capacidades para identificar y explorar nuevas oportunidades. De este modo, la necesidad de desarrollar y mejorar las relaciones entre los miembros del canal, es quizás el principal corolario que se desprende del presente trabajo de investigación.

Por ello, todas las actividades de implementación de la nueva estructura deberían concentrarse en éste como uno de sus objetivos principales, pues es un requisito importante y deseable a los efectos de subsanar los inconvenientes y deficiencias del sector. El enunciado de este indicador corresponde positivamente a la situación proyectada, y es posible y esperable que ocurra luego de la implementación de la nueva estructura de distribución. Al indicador en cuestión se le ha dado una preferencia igual a 2.

El segundo indicador de esta perspectiva está contenido en la afirmación que asegura que existe un elevado grado de competencia dentro del mismo producto-mercado. Luego del análisis efectuado en el punto 1.2 del desarrollo, esta afirmación fue calificada como veraz y relativamente probable, correspondiéndole el valor asociado a esa preferencia, igual a 1.

Los siguientes tres indicadores examinan, respectivamente, si la maximización de las ventas; la maximización de la cobertura del mercado; y/o la minimización de los costos actuales de distribución, son objetivos que se persiguen mediante la estrategia de diseño del canal.

Con base en el diagnóstico del estado actual de la situación, puede afirmarse que momentáneamente ninguno de esos tres objetivos está en condiciones de ser considerado ni formulado de modo explícito por las distintas empresas del tramo doméstico que participarán en uno o más niveles del futuro canal.

Un objetivo de maximización de ventas usualmente requiere de una presencia firme y continuada dentro de las estructuras preexistentes de distribución, de una posición sólida en el mercado objetivo, y de los recursos y capacidades necesarios que permitan poner en práctica determinadas actividades de promoción y estimulación de la demanda. De más está mencionar que esta situación es bastante lejana de la realidad actual de las empresas del tramo doméstico.

Por otro lado, la maximización de la cobertura del mercado tampoco es probable que pueda ser planteada como un objetivo de la estrategia de diseño, habida cuenta que todavía se carece de la experiencia necesaria que surge del trabajo cotidiano con las distintas instancias de intermediación. Además, las relaciones que se establecen con los diferentes participantes del canal, requieren de tiempo, inversiones y esfuerzos adicionales, de manera que pueda obtenerse de los intermediarios el nivel de compromiso necesario para asegurar el mayor porcentaje posible de cobertura del mercado.

La minimización de los costos actuales de distribución no puede tomarse en cuenta como factor de decisión en la determinación de la intensidad de cobertura, puesto que el proceso de diseño del canal gira entorno de una nueva combinación producto-mercado. En todo caso, un objetivo factible de realización sería la minimización de los costos promedios actuales en determinado nivel del canal. No obstante, este objetivo debe ser abordado desde una óptica particular y no sectorial.

Por todos estos motivos, la información que proveen estos indicadores es inapropiada o insuficiente desde la perspectiva que se ha adoptado en este trabajo. Aun cuando estos indicadores pudieran ser refinados e incorporados en el intento de determinar la alternativa más conveniente de cobertura del mercado, el estado actual de la situación limitaría las posibilidades de verlos plasmados en el corto plazo. Además, por razones pragmáticas tampoco podrían incluirse simultáneamente.

A estos tres indicadores, se les asignó un valor de preferencia que refleja su impropiedad o insuficiencia en el caso particular como medidas del comportamiento de la variable para una determinada alternativa de cobertura de mercado. El valor correspondiente es 0.

El siguiente indicador aparece en la afirmación que expresa que la maximización del grado de control sobre las funciones y los flujos de la distribución es uno de los objetivos del diseño del canal.

Si bien se propuso como uno de los objetivos para el sector la reasignación de las funciones y los flujos en el canal (ver objetivo logístico núm. 12, página 95), el mismo apunta indirectamente a esa finalidad.

Es preciso un mayor control sobre las funciones y los flujos que serán desempeñados en el canal proyectado, si es que se pretende implementar de modo eficiente las actividades y

programas que requiere la nueva combinación de producto-canal. El enunciado de este indicador corresponde positivamente a la situación proyectada, y es probable y querido que esta situación se dé tal cual el enunciado. Al indicador se le ha asignado una preferencia igual a 2.

Por otro lado, es posible que la nueva combinación de producto-canal permita la obtención y el mantenimiento de precios *premium* o superiores a la media, en especial respecto de las mieles de color más claro y con algún otro atributo de diferenciación. En este caso, la afirmación fue considerada ajustada a las proyecciones y de ocurrencia relativamente probable. Le correspondió una ponderación igual a 1.

El último indicador de esta perspectiva, analiza si se requiere de inversiones considerables y/o continuas para mantener la diferenciación de los canales creados. Se estima que este indicador, tal cual fue formulado por el autor del método, es demasiado amplio y, por lo tanto, que no conviene utilizarlo como elemento que ayude a discernir la alternativa de cobertura del mercado más aconsejable. Por eso se le asignó un valor de ponderación de 0.

La tercera perspectiva aborda a los intermediarios del canal. Los tres indicadores que se incluyen dentro de la misma intentan determinar qué macronivel del canal proyectado concentrará el mayor poder de mercado. Se mencionan, respectivamente, a los minoristas, mayoristas y miembros del nivel productivo.

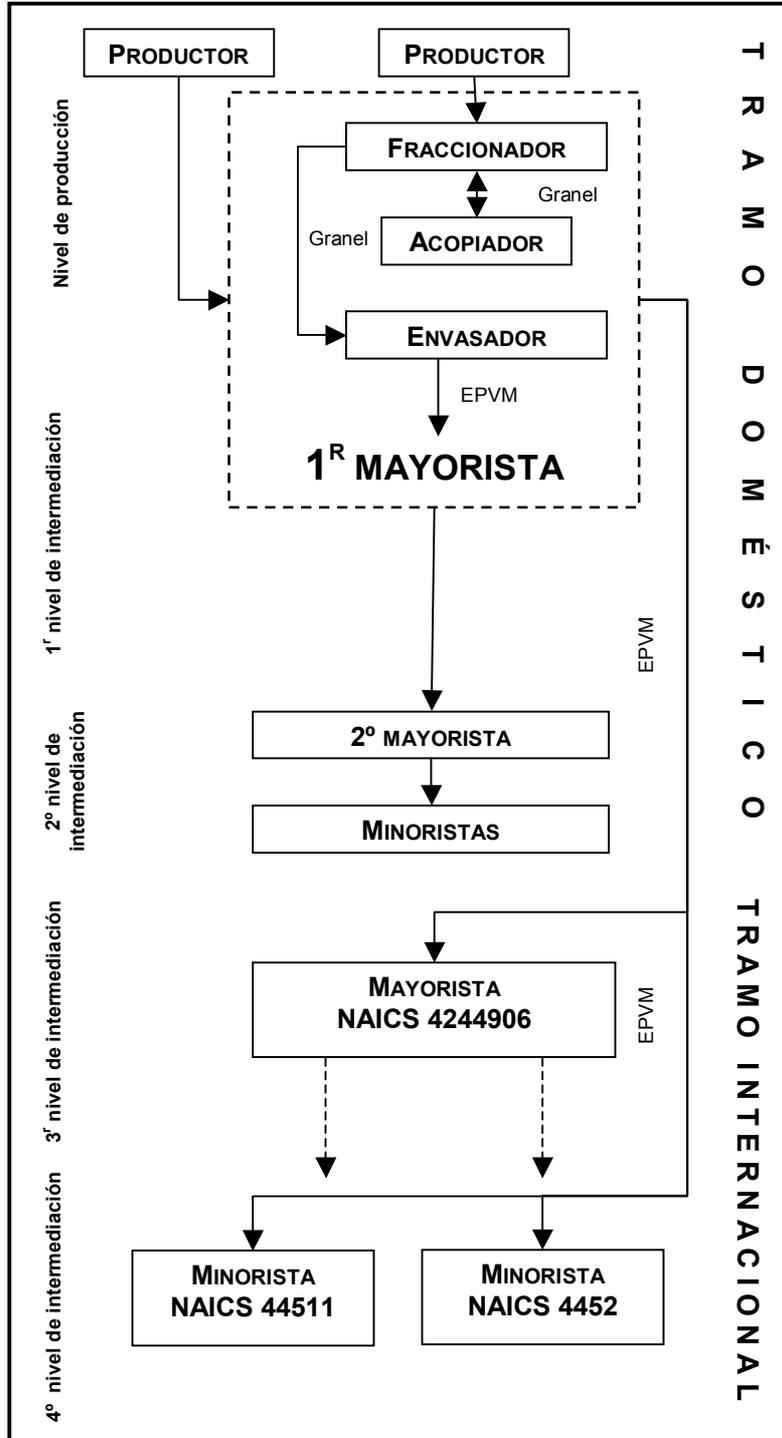
Puede afirmarse a este punto que es relativamente improbable que los minoristas del mercado objetivo sean los intermediarios con mayor poder de mercado y, por lo tanto, se le asignó a la afirmación correspondiente un valor de negación igual a 1. Se hizo el mismo razonamiento al considerar la afirmación de que los miembros del nivel productivo fueran quienes concentraran el mayor poder de mercado, otorgando a la afirmación correspondiente también un valor de negación igual a 1.

En cambio, sí se aceptó la postura de que los miembros del canal proyectado, susceptibles de concentrar un mayor poder de mercado, sean los mayoristas pertenecientes al tramo internacional del canal. Así, se asignó a este indicador un valor igual a 2, correspondiente a un enunciado cuya descripción se ajusta de modo probable a la situación proyectada.

Finalmente, deben sumarse las calificaciones obtenidas por cada indicador. Así, la alternativa de *cobertura intensiva* del mercado recibe una calificación total de 5 puntos; la de *cobertura selectiva*, 9 puntos; y la de *cobertura exclusiva*, también 5 puntos. Por lo tanto, una estrategia de cobertura selectiva del mercado objetivo, aparecería como la alternativa más recomendada.

5.3. INTERMEDIARIOS POTENCIALES DEL CANAL PROYECTADO

Ilustración 8 Canal proyectado para la distribución de miel natural EPVM. Niveles e intermediarios.



5.3.1. 1^R NIVEL DE INTERMEDIACIÓN

En el primer nivel de intermediación del canal proyectado se identifica nuevamente a la figura del primer mayorista. Las características que definen a este intermediario dentro del canal actual fueron analizadas en el punto 2.2.1 anterior.

Considerando ahora los objetivos núm. 16 y 17 propuestos en el tercer paso, la figura del primer mayorista en el canal proyectado adquiere un significado distinto. El recuadro punteado de la Ilustración 8 da cuenta de la necesidad de desarrollar un SVM coordinado, que sea administrado por este mayorista. El propósito de esta integración hacia atrás en el canal de distribución, surge de considerar las deficiencias de la estructura actual y las ventajas que en los aspectos comerciales y estratégicos podrían resultar de agrupar y coordinar las actividades de obtención y preparación del producto.

Se trata de fomentar la creación y el mejoramiento de una primera instancia de intermediación, que bajo formas asociativas o

cooperativas entre los miembros del nivel productivo, llamando también a la participación de empresas del primer nivel de intermediación, contribuyan a reorganizar y a readaptar las actividades y la visión del negocio. Sin duda, ello incumbe a todas las empresas del tramo doméstico del canal.

Esto no quiere decir que sea aconsejable una corporativización del canal en el primer nivel de intermediación. Lo que sí significa es que el rol del primer mayorista en el canal de la miel EPVM debe rediseñar y replantear las funciones que éste desempeña y los flujos que gestiona. Las funciones de este primer intermediario en el canal proyectado, deben extenderse más allá que las de ser un simple pasamano entre los proveedores del canal y los compradores internacionales.

En este sentido, la figura del primer mayorista como una empresa cooperativa o asociativa, que sea el resultado de la unión de los esfuerzos colectivos de productores, fraccionadores, acopiadores, envasadores e intermediarios tradicionales es de suma trascendencia para el sector.

No es preciso la integración de todas estas actividades bajo empresas de un mismo nombre, pero sí lo es la coordinación de las actividades productivas y distributivas entre todos los participantes, teniendo en mente las necesidades y los requerimientos específicos que se imponen desde las instancias del tramo internacional del canal.

El primer mayorista debe dejar de ser visto como un mero corredor, para pasar a desempeñarse como una verdadera compañía administradora de exportaciones (CAE) en su propio beneficio y en el de los intereses globales del sector del cual forma parte.

Como CAE, este primer mayorista deberá asumir una serie de obligaciones en cuanto al producto o productos en sus transacciones con los compradores internacionales, así como también ciertas responsabilidades que serán características de su relación con los miembros del nivel productivo y con otros intermediarios.

El primer mayorista asociativo o cooperativo, será un intermediario que actúe en nombre propio, pero que no adquirirá los productos que comercializa antes de traspasarlos a los compradores del tramo internacional. En este aspecto, su forma de trabajo y relación con los socios productivos seguirá siendo la de un intermediario agente.

Sin embargo, sí gestionará muchos de los flujos físicos y de transformación del producto. La posibilidad de integrar estos dos flujos en un mismo participante, que es en realidad la suma de muchos pequeños miembros individuales del nivel productivo del canal y, eventualmente, algunos intermediarios menores del tramo doméstico, aparece como uno de los puntos más importantes dentro de la estructura de canal proyectada.

Se espera que la integración de las actividades que materializan estos flujos, reduzca la dispersión y la repetición del trabajo en los primeros tramos del canal. Además de cultivar la experiencia y de generar una curva de aprendizaje colectivo para las empresas del sector, permitirá dotarlo de mayor poder de negociación y quizás también de una base económica más sólida. Esto hará más probable que el conjunto de los participantes disponga de una mayor espalda financiera, que a la vez incrementa las fuentes y las posibilidades de financiamiento externo, tan necesarias para la readaptación y la mejora de otras funciones y componentes de la nueva estructura de producto-canal.

En su rol de administrador de las exportaciones del grupo, este primer mayorista habrá de esforzarse por colocar toda o casi toda la producción que le es remitida por los miembros en el mercado o mercados objetivo.

Alternativamente, debería contar con ciertas vías de escape, tal que disponga de posibilidades de colocación inmediata y conveniente de productos tardíos o de calidad inferior. También tendrá que asegurarse que los tiempos del retroflujo de pagos en estas vías

de escape no sea sustancialmente mayor en comparación con las vías ordinarias, cuando la utilización de aquellas esté motivada por necesidades urgentes de financiamiento del negocio.

Por estas causas, es que no conviene excluir del canal a los mayoristas y minoristas del segundo nivel de intermediación, que son en esencia abastecedores del mercado doméstico. No obstante, hay que recalcar que su consideración como intermediarios potenciales es a título excepcional.

El grado de control del primer mayorista, que de acuerdo a las características proyectadas será quien se desempeñe como el director del canal en el tramo doméstico, es esperable que sea razonablemente bueno, en virtud de la naturaleza asociativa o cooperativa de su conformación. Sin embargo, este intermediario deberá desarrollar los mecanismos y las habilidades necesarias para disciplinar conductas individuales de sus miembros que se desvíen de los estándares y de los objetivos del grupo.

En el canal de distribución de la miel EPVM, esto es especialmente significativo respecto de ciertos procedimientos de trabajo y producción en el primer nivel. Además de canalizar en sentido ascendente los flujos físicos y de transformación, el mayorista debe administrar de modo efectivo el retroflujo informativo dentro del canal. Sobre este particular, el estudio, la promoción y la transmisión de buenas prácticas de producción y administración del negocio entre los miembros iniciales del canal son muy importantes.

En este sentido, el primer mayorista asociativo deberá trabajar intensamente en la capacitación inicial y en la formación continua de los productores a los que agrupa, con el objetivo de que estos entiendan el impacto que sobre los resultados y las oportunidades de todos tiene el modo en que ellos realizan sus actividades habituales.

Además, deberá implementar y controlar diferentes procedimientos que permitan determinar si uno o más miembros del nivel productivo del canal están trabajando conforme a las pautas y a los procesos acordados. Estos procedimientos deberán detectar desviaciones en el desarrollo individual de las actividades de extracción, fraccionamiento, envase, etc. y contemplar acciones correctivas que obliguen y ayuden a los miembros con problemas a adaptar sus propios procedimientos a los estándares convenidos.

Por otro lado, es aconsejable que el primer mayorista posea cierto margen de discrecionalidad respecto de la fijación del precio de los productos que comercializa en el proceso de negociación y conclusión de los acuerdos con los compradores internacionales.

No se trata de reconocer a este intermediario una potestad absoluta en cuanto a la determinación de los precios de los productos del grupo. Antes bien, se puntualiza la necesidad de establecer un procedimiento de coordinación entre el primer mayorista y sus proveedores, que le confiera un mayor grado de libertad en el desempeño de sus funciones contactuales.

Otra de las funciones del primer mayorista, tal cual se lo proyecta como un híbrido entre una CAE y un grupo de ventas, es el arreglo de la embarcación del producto. Esta es una función que dicho intermediario ya realiza en el circuito predominante de miel a granel, pero que adquiere nueva relevancia en la distribución de la miel EPVM debido a la presentación diferencial del producto.

En la estructura de canal proyectada, este intermediario deberá asumir responsabilidades como consolidador de cargas a favor de los miembros del grupo que representa. Ello debe ocurrir con independencia de si es él mismo quien efectúa la consolidación de los envíos internacionales, o de si encarga esta tarea a terceros.

Asimismo, los arreglos de embarcación implican la realización de una serie de actividades adicionales, con el fin de poner a disposición del transportista internacional la mercadería ya consolidada para la exportación. Puesto que las ventas internacionales se pactan típicamente bajo la condición FOB, las obligaciones del vendedor (el primer mayorista) incluyen la contratación del transporte y del seguro de cobertura mínima por cuenta del comprador, el pago de los tributos aduaneros de exportación, la tramitación de las certificaciones sanitarias del producto, y la obtención de otros documentos según el producto específico.

Un aspecto importantísimo respecto de la configuración del primer mayorista en el futuro canal, es la posibilidad de conformar una oferta de productos complementarios. Así, en este punto sus funciones debieran asemejarse más a las de un grupo de ventas.

Con este propósito, tendrá que identificar productos complementarios a la miel EPVM, cuyas características y presentación se ajusten al perfil definido de producto-canal. Para ello, quizá deba desarrollar relaciones con productores y fabricantes de fuera del sector, que le permitan conformar una oferta de productos complementarios. La posibilidad de asociarse o de trabajar conjuntamente con áreas de negocios de empresas agroalimentarias, podría aparecer como un primer camino posible.

Sin embargo, es recomendable concentrar la búsqueda e identificación de productos complementarios competitivos dentro de la cartera de productos del sector representado. Además, debe efectuarse un cuidadoso análisis del ajuste estratégico de esos productos a la definición del propio negocio y a las necesidades y objetivos de los intermediarios meta en el tramo internacional del canal.

Lo anterior haría posible disminuir los costos unitarios de la distribución de la miel EPVM. Del mismo modo, una oferta competitiva e integrada de productos complementarios, podría incrementar la rotación del producto principal. Esta es una derivación interesante de la estructura de producto-canal proyectada.

Y si bien sus implicancias podrían ser muy positivas sobre la distribución y la venta de la miel EPVM, debe primero reflexionarse que la ampliación de la oferta requiere antes de un profundo proceso de análisis y desarrollo sobre la factibilidad de su implementación. Dadas las características salientes del sector productor-exportador de miel en la Argentina, tal vez este proceso no es conveniente que tenga lugar hasta tanto haya transcurrido cierto tiempo de la puesta en marcha de la nueva estructura, y se tenga cuenta de los primeros resultados de su funcionamiento.

La promoción de los productos del grupo es una más de las funciones que el primer mayorista habrá de desempeñar en el futuro canal. De la consideración e implementación del objetivo núm. 5 propuesto en el tercer paso, se identificarán diferentes necesidades de acciones promocionales para el negocio y sus productos.

La materialización del procedimiento al cual se refiere ese objetivo, debe aclarar concretamente qué actividades promocionales son las más recomendables y conducentes para el incremento de las ventas entre los clientes objetivo. También, deberá definirse las fuentes de financiamiento de estas actividades promocionales, quién o quiénes serán los encargados de llevar adelante dichas actividades y de qué forma, y cómo debe involucrarse a los miembros del nivel inicial del canal en todo este proceso.

Por otro lado, la extensión de créditos de parte del primer mayorista a sus socios del nivel productivo del canal, puede eventualmente convertirse en una de las necesidades del negocio en el tramo doméstico del canal proyectado.

En caso que sea posible esta financiación interna dentro de la estructura del canal, los créditos que se otorguen a productores, fraccionadores, envasadores, etc. deben tener como finalidad la renovación y adaptación de procedimientos clave de trabajo, que hagan posible a esos miembros desarrollar y mejorar sus prácticas habituales.

No debe tratarse de una financiación que tenga como propósito expandir el negocio particular de un miembro asociativo por fuera de los objetivos definidos colectivamente. En cambio, debe apuntar a ayudar y colaborar con el pequeño participante del nivel productivo para que su trabajo y el resultado del mismo se ajusten a las expectativas del grupo encabezado por el primer mayorista. Además, esto debe posibilitar equilibrar el desempeño de los varios participantes con independencia de la escala de su negocio.

Finalmente, y recalcando lo que se expuso más arriba en este apartado, la figura descrita del primer mayorista, cobra relevancia respecto de su función de informante sobre las condiciones que imperan en el mercado meta.

Del objetivo propuesto núm. 14, surge que el papel del primer mayorista como gestor del retroflujo informativo en el canal, no debe ser considerado como una simple función accesoria de su posición, ni tampoco desempeñado con una actitud pasiva. La función de este intermediario respecto de la búsqueda, la generación y la transmisión de información estratégica a los participantes del tramo doméstico del canal, se asimila a la que efectúan usualmente los grupos de venta.

El primer mayorista deberá obligarse a identificar las distintas necesidades informativas de los participantes del canal a los cuales representa. Luego, tendrá que individualizar las fuentes de esa información, teniendo en cuenta su accesibilidad, su costo, la oportunidad de los datos que proveen, la precisión con que lo hacen y la relevancia de los mismos para el desenvolvimiento de las actividades de las empresas del sector.

De la misma forma, aunque quizá más importante, este intermediario habrá de idear los métodos más apropiados que incentiven su circulación entre los miembros del tramo doméstico, y su aplicación conveniente en las labores y en el negocio de sus destinatarios.

En resumen, la función informativa del primer intermediario implica determinar las causas de las informaciones recibidas, analizar su impacto sobre las actividades del sector y del propio canal, y prever su prolongación en el tiempo. Además, requiere que se defina si es que vale la pena y de qué modo desarrollar planes alternativos de acción, que apunten al aprovechamiento de nuevas oportunidades o al franqueo de barreras y obstáculos que se hayan detectado mediante el análisis de las mismas.

5.3.2. 2º NIVEL DE INTERMEDIACIÓN

El segundo nivel de intermediación del canal proyectado está integrado por aquellos mayoristas y minoristas que abastecen del producto al mercado doméstico. Se trata de intermediarios mercantiles que no intervienen en la circulación internacional de la miel EPVM. Generalmente compran el producto al primer mayorista en el primer nivel de intermediación, aunque también pueden conseguirlo directamente de productores y envasadores independientes.

Este nivel del canal proyectado no merece mayor atención. Por un lado, porque se trata del tramo final de la distribución doméstica de la miel EPVM y, por lo tanto, su análisis no corresponde a los objetivos planteados. Por el otro, el volumen de ventas finales que son atribuibles a este segundo nivel, es marginal en relación con las ventas totales del canal.

Sin embargo, y tal cual se expresó en el apartado anterior, es apropiado incluirlo en la estructura de canal proyectada. Esto obedece a su destino como potencial vía de escape del producto obtenido en los niveles anteriores. Es probable que el primer mayorista, junto con los demás participantes a los cual representará, necesiten tenerlo en cuenta para la colocación del producto EPVM en determinadas circunstancias.

Por ejemplo, respecto de lotes importantes que se hubieran obtenido tardíamente, cuando no fuera conveniente su almacenamiento. También, cuando el miembro proveedor debiera disponer del dinero de la venta en forma rápida o si quisiera liquidar sus inventarios. Otra situación que justificaría la utilización de los intermediarios del segundo nivel, es la obtención de lotes considerables de colores más oscuros. Estas mieles no son apreciadas más que para usos industriales y, por consiguiente, no convendría que fueran homogeneizadas y envasadas.

Finalmente, este segundo nivel de intermediación podría ser utilizado por primeros mayoristas, o por agrupaciones de productores, fraccionadores y envasadores que operen bajo alguna forma de asociación o compromiso con una empresa agroalimentarias o intermediaria de mayor escala en el mercado local.

Este es el caso de los grupos y cooperativas de productores que venden la miel ya EPVM a su empresa matriz, quien la incluye dentro de los canales convencionales que utiliza para la comercialización de los otros productos de su cartera. También puede suceder respecto de grandes distribuidores domésticos, que dan cierto apoyo logístico y financiero a los grupos productivos, comprándoles la miel EPVM, que luego venden al detalle en sus propias superficies y bajo su propia marca de distribuidor.

5.3.3. 3^R NIVEL DE INTERMEDIACIÓN

En el tercer nivel de intermediación del canal proyectado comienza el tramo internacional de la distribución propiamente dicha. A diferencia de los niveles anteriores, a partir de este momento todas las transacciones, manejos físicos del producto y otras funciones compartidas del canal, se desarrollan casi exclusivamente en el mercado objetivo.

Dentro de este nivel, se reconoce la figura de un intermediario mercantil. Específicamente, se trata de un mayorista mercantil de especialidades comestibles. Para la selección de este intermediario en el primer nivel del tramo internacional del canal proyectado, se tomaron los datos y las descripciones que provee el Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial, en su última versión (NAICS 2002).

El intermediario seleccionado, corresponde concretamente al código NAICS 4244906. Este código describe al comercio mayorista (42) > mayoristas mercantiles, bienes de consumo (424) > mayoristas de comestibles y productos relacionados (4244) > otros mayoristas mercantiles de comestibles y productos relacionados [posición residual] (424490). El último sufijo, que completa los siete dígitos del código de clasificación (4244906) corresponde a «otros mayoristas mercantiles de especialidades comestibles».

La nota aclaratoria NAICS de este código determina que “esta industria comprende a los establecimientos involucrados principalmente en la distribución mercantil mayorista de especialidades comestibles; como por ejemplo harina, azúcar refinado, cereales para el desayuno, sustitutos de la manteca (e.g. margarina), aceites para cocinar, frutas secas,

legumbres secas (envasadas), miel, mermeladas y jaleas, picles, encurtidos y salsas, arroz pulido, sándwiches, grasa vegetal y otras especialidades comestibles” (US Census Bureau¹¹⁷).

Como todos los intermediarios mercantiles, los mayoristas y minoristas del mercado objetivo adquieren la propiedad del producto que luego venden o redistribuyen. Tal como puede observarse en la Ilustración 8 de la página 107, estos mayoristas de alimentos de especialidad, se abastecerán directamente del primer mayorista integrado en el primer nivel de intermediación.

En este sentido, el mayorista NAICS 4244906 suele ser un intermediario que importa gran parte de los productos que comercializa. Como importador, y bajo la cláusula FOB, adquiere responsabilidad en cuanto a la tenencia y el manejo físico del producto, una vez que este traspasa la borda del buque del transportista que el vendedor haya contratado, por cuenta y riesgo del comprador.

Sin embargo, en la realidad, y en especial al comienzo de una nueva relación comercial, la efectiva transmisión de la posesión física del producto no ocurre hasta tanto el envío haya sido puesto a disposición del comprador por parte del transportista en el lugar indicado, y luego de que el comprador haya tenido el tiempo de examinarlo y de prestar conformidad.

Debido al gran número de contactos y fuentes de abastecimiento que tienen mayoristas y minoristas para el aprovisionamiento de sus distintas líneas, los que son generalistas es habitual que no desarrollen relaciones continuas con sus proveedores.

No obstante, es esperable que la especialidad del negocio de los mayoristas de la posición NAICS 4244906, contribuya al establecimiento de relaciones más duraderas con los productores-exportadores de miel EPVM. Relaciones de este tipo, que son de particular importancia para los miembros del tramo doméstico del canal, deben ser contempladas en el desarrollo de los procedimientos y actividades a los que se refieren los objetivos núm. 1 y 5, propuestos en el tercer paso.

Por otro lado, una vez que mayoristas y minoristas han adquirido la miel EPVM de sus proveedores, su autoridad sobre el precio final de venta es total. Si bien los proveedores del tramo doméstico puede que lleguen a influir indirectamente en el precio al mayoreo o al detalle del producto, una vez que el mismo ha ingresado en el sistema de distribución del intermediario objetivo, nada impide que estos modifiquen drásticamente el precio. Esta posibilidad es más clara, cuanto mayor es el grado de diferenciación o exclusividad del producto en una determinada presentación.

De más está decir que como intermediarios mercantiles, los mayoristas y minoristas del mercado objetivo actúan siempre en nombre y por cuenta propios. Por lo tanto, es altamente improbable que puedan llegar a desempeñar cualquier función de representación de uno o más de sus proveedores, sin importar el peso relativo de los mismos.

Los arreglos para la embarcación de los pedidos consolidados, tampoco es una de las responsabilidades u obligaciones de estos mayoristas ni de los minoristas. Ya fue mencionado en repetidas oportunidades que las ventas del producto analizado, se pactan acostumbradamente bajo la condición FOB.

¹¹⁷ *US Census Bureau*, datos del censo económico 2002 y del Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial (NAICS), 2006. <http://www.census.gov/econ/census02>

En esta condición, los arreglos y los costos de la embarcación del producto corren por cuenta exclusiva de los vendedores. Sí es responsabilidad del comprador el pago del flete y de la prima del seguro que ha contratado el vendedor, siendo aquél el beneficiario de ambos. Sin embargo, estos dos supuestos forman parte ya del transporte internacional del producto, que comienza luego del momento de la embarcación.

El mayorista de alimentos de especialidad generalmente maneja una línea estrecha de productos, pero puede esperarse que cada una de sus líneas tenga una profundidad considerable. Por ejemplo, quizá disponga de miel EPVM convencional y diferenciada. Dentro de cada una de estas, muy posiblemente se descubran envases de diferentes cantidades.

También, la profundidad de la línea puede incluir a mieles diferenciadas por color, origen floral, procedencia, consistencia (mieles líquidas, sólidas, cremosas, en panal). Otros atributos de diferenciación que dan mayor profundidad aún a la línea del mayorista se relacionan con procesos físicos de acondicionamiento del producto: mieles pasteurizadas y mieles irradiadas.

Como contrapartida de una mayor profundidad en la línea de productos con que trabaja el mayorista de especialidad, lo que resulta ventajoso desde el punto de vista del proveedor, se advierte que estos intermediarios manejan muchas líneas de productos que compiten directamente entre sí.

La miel argentina EPVM compite en el mercado objetivo con la misma forma y presentación del producto, que proviene principalmente de fuentes de abasto mexicanas, canadienses y vietnamitas.

La mayoría de mieles canadienses EPVM son mieles de bosque o de pradera, muy valoradas en el nivel de la distribución analizado. Asimismo, es posible encontrar muchas variedades monoflorales de origen canadiense.

Por su lado, en las mieles EPVM de origen vietnamita, predominan colores todavía más claros. En este sentido, es muy probable que los mayoristas de especialidad comercialicen varias marcas de miel de estos orígenes, con distintos atributos de diferenciación. A ello deben sumarse las marcas nacionales del mercado objetivo, donde también sobresalen las mieles de bosque y de pradera, aunque generalmente más oscuras que las anteriores, a excepción de las mexicanas.

Considerando ahora la posición estratégica del primer mayorista exportador, y comparándola con la que resulta de las características que definen al mayorista de especialidad, no parece probable que este vaya a comprometerse activamente en los esfuerzos de promoción del producto hacia el siguiente nivel del canal.

La relación mercantil que se entabla entre ambos, más la gran cantidad de proveedores con los que habitualmente tratan los mayoristas de especialidad, hacen improbable desde esta perspectiva que pueda llegar a manifestarse cierta actitud de adhesión o seguimiento de las actividades de promoción, diseñadas por los participantes del tramo doméstico del canal.

Ello no significa que las actividades promocionales que se identifiquen por aplicación del objetivo núm. 5 del punto 3, sean innecesarias o inconvenientes. Nuevamente, lo que no debe esperarse es una participación activa de los mayoristas de especialidad en cuanto a la promoción del producto hacia el siguiente nivel del canal.

El procedimiento que se elabore a raíz del quinto objetivo propuesto, deberá contemplar esta situación y prever los mecanismos apropiados para que las actividades de

promoción que puedan ponerse en práctica tengan una buena acogida en el nivel del mayoreo de especialidad. Asimismo, ante la falta de adhesión o seguimiento por parte de estos intermediarios especialistas, habrá que identificar las necesidades promocionales específicas en el siguiente nivel, y resolver cómo satisfacerlas mediante una relación directa con los participantes de ese último nivel.

Finalmente, respecto de la información sobre las condiciones del mercado de la miel EPVM en este nivel de intermediación, tampoco aparece como seguro que los mayoristas de especialidad estén dispuestos a transmitirla para atrás, hacia el nivel de sus proveedores internacionales. Esto, sin duda, puede que varíe de una situación a otra, en función de las características de la relación entre las partes, y de las prestaciones no materiales que convengan efectuarse recíprocamente.

Sin embargo, en mercados objetivo como el que fue seleccionado para este trabajo, es muy probable que el exportador interesado pueda hallar gran cantidad de información relevante y de fácil disponibilidad de muchas otras fuentes.

5.3.4. 4º NIVEL DE INTERMEDIACIÓN

En el cuarto y último nivel de intermediación del canal proyectado, se incluye la figura de dos minoristas del mercado objetivo, tal cual aparecen definidos por el NAICS 2002. Al igual que el mayorista de especialidad del nivel anterior, se trata de dos intermediarios mercantiles del país de destino.

En primer lugar, se identifica al intermediario que denominado minorista supermercadista, correspondiente al código NAICS 44511. Este código agrupa, a los fines censales y estadísticos, al comercio minorista (44) > tiendas de alimentos y bebidas (445) > tiendas de comestibles (4451) > «supermercados y otras tiendas de comestibles, excepto tiendas de conveniencia¹¹⁸» (44511).

La nota aclaratoria del código NAICS 44511 dice: “esta industria comprende a los establecimientos generalmente conocidos como supermercados y a las tiendas de comestibles involucradas principalmente en el menudeo de una línea general de alimentos; como por ejemplo alimentos enlatados y congelados, frutas y vegetales frescos, carnes preparadas y frescas, pescado y aves. En esta industria se incluyen los establecimientos [que comercializan] confituras (*delicatessen-type*) involucrados en el menudeo de una línea general de alimentos” (US Census Bureau¹¹⁹).

El otro intermediario considerado para la distribución al detalle de la miel EPVM, es el minorista de especialidad, y está contenido en el código NAICS 4452. Este código describe al comercio minorista (44) > tiendas de alimentos y bebidas (445) > «tiendas de alimentos de especialidad» (4452).

¹¹⁸ Las «tiendas de conveniencia» o *convenience stores* son el equivalente del pequeño almacén o del moderno kiosco en la Argentina. Es un reducido o mediano establecimiento minorista, especializado en la venta de comestibles y productos para el hogar y de uso individual de primera necesidad. Los precios de venta de los artículos que comercializan las tiendas de conveniencia son generalmente superiores a los de otros minoristas de mayor escala. Sus ventajas fundamentales radican en la proximidad geográfica respecto del domicilio del consumidor, y en que están abiertos más horas al día (algunos de ellos las 24 horas).

¹¹⁹ *US Census Bureau*, ibíd.

La nota explicativa NAICS correspondiente a este minorista de especialidad, expresa que “este grupo industrial comprende a los establecimientos involucrados principalmente en el menudeo de líneas de alimentos especializados. Incluye los mercados de la carne (44521); del pescado y de los frutos de mar (44522); de la fruta y de los vegetales (44523); y otras tiendas de alimentos de especialidad (44529)” [US Census Bureau¹²⁰].

En la Ilustración 8 de la página 107, puede verse que estos minoristas cuentan alternativamente con dos proveedores a los cuales compran la miel EPVM. Por un lado, con línea continua se muestra el vínculo que se establece con el primer mayorista exportador, en el primer nivel de intermediación del canal, que es lo que interesa a los efectos de este trabajo.

También es posible que los minoristas del último nivel, en especial el minorista de alimentos de especialidad, compren el producto directamente del mayorista de especialidad en su propio mercado. Esto se trata de una transacción doméstica entre intermediarios mercantiles del mercado objetivo, y por lo tanto no es relevante en este análisis. Esta segunda posibilidad de abastecimiento de los minoristas objetivo, se resalta en líneas punteadas entre los dos últimos niveles del canal.

Las características y tipo de obligaciones de los dos intermediarios en este nivel son esencialmente las mismas que se mencionaron respecto del mayorista de especialidad en el apartado anterior. Aquí también se estará tratando con un intermediario mercantil localizado en el país de destino. Sin embargo, cabe citar algunas diferencias entre estos minoristas y el mayorista NAICS 4244906, atendiendo a que pertenecen a diferentes niveles del canal proyectado.

En el caso del minorista de alimentos de especialidad, es más probable el desarrollo de relaciones continuas con sus proveedores internacionales. Esto obedece a que ellos trabajan con volúmenes mucho menores que los mayoristas de especialidad, y con líneas de productos bastante más estrechas que los minoristas supermercadistas de su mismo nivel.

Por este motivo, el procedimiento de búsqueda y selección de nuevos contactos como potenciales clientes (objetivo núm. 1 del punto 3), debe contemplar esta situación. Asimismo, debe estudiarse la conveniencia de entablar relaciones simultáneas con los intermediarios de ambos niveles del tramo doméstico, ya que esto podría resultar contraproducente para el negocio del primer mayorista exportador. Ello atañe concretamente a la posibilidad de que el mayorista exportador incentive la competencia multicanal, si es que comercializa la miel EPVM con los participantes de ambos niveles.

Se sabe que debido a la naturaleza mercantil de mayoristas y minoristas, una vez que el producto les ha sido vendido, ellos poseen completa autoridad sobre la fijación del precio final de venta hacia el siguiente intermediario o hacia el consumidor final en el canal. En este sentido, resultaría poco beneficioso para el primer mayorista exportador, que los minoristas del último nivel, pudieran abastecerse de su propio producto a un precio más bajo o en mejores condiciones desde el mayorista de especialidad en el nivel anterior.

Otra de las diferencias respecto de los intermediarios en este nivel, tiene que ver con el ancho y la profundidad de la línea de productos con que trabajan. El minorista supermercadista habitualmente opera con varias líneas donde el ancho y la profundidad de cada una ellas son similares. En cambio, el minorista de especialidad mantendrá líneas más estrechas, pero con varias presentaciones de un mismo producto.

¹²⁰ US Census Bureau, *ibíd.*

También es probable una mayor incidencia del manejo de líneas competitivas, primero, en el minorista supermercadista, luego, en el mayorista de especialidad, y por último, en el minorista de especialidad, en ese orden.

Por las mismas razones mencionadas en el apartado anterior, no es esperable un alto grado de adhesión o seguimiento por parte de los intermediarios de este nivel, respecto de las actividades y los programas de promoción que decida llevar a cabo el mayorista exportador del tramo doméstico del canal.

No obstante, quizá pueda obtenerse cierta cooperación en la aplicación de actividades promocionales que tengan como objetivo al consumidor final de la miel EPVM, de parte del minorista de alimentos de especialidad. Esta presunción se fundamenta en los aspectos estratégicos que definen el posicionamiento del negocio de este intermediario.

Con esto en mente, tal vez pueda obtenerse cierta participación activa de este intermediario en cuanto a la promoción del producto, en particular en presentaciones del mismo con un alto grado de diferenciación. Ello, siempre y cuando las actividades promocionales no impliquen costos y esfuerzos que el minorista de especialidad no esté dispuesto a afrontar; y mientras que dichas actividades puedan coordinarse y contribuir con la estrategia de diferenciación de su propio negocio.

5.4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS MULTICRITERIOS A LAS VARIABLES DE LOS ENTORNOS DEL CANAL EN EL MERCADO OBJETIVO

5.4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA MULTICRITERIOS

Ya en la sección de planteo de la pregunta inicial y de los objetivos de este trabajo, se definió como mercado meta a los Estados Unidos. Recuérdese que el objetivo general quedó planteado en los siguientes términos: «desarrollar y completar una metodología apropiada para el diseño de un canal de distribución de la miel natural EPVM en el mercado de los Estados Unidos».

Las razones que motivaron la elección a favor del mercado de ese país se expusieron en el primer punto del desarrollo. Sin embargo, se advierte que la elección de los Estados Unidos como mercado meta, posee un valor ejemplificativo antes que determinante.

Tal cual se desprende del análisis efectuado en el desarrollo del punto 1.2, los Estados Unidos son en la actualidad el segundo mercado en importancia respecto de las exportaciones argentinas de miel natural. Ello no significa automáticamente que este país sea el mejor, ni tampoco uno de los destinos más convenientes, para las exportaciones de miel EPVM en todos los casos. Sin embargo, sí es una alternativa que merece ser considerada detenidamente por el exportador que desea internacionalizar la distribución de su producto.

Una vez más, la elección de los Estados Unidos como mercado meta no pretende ser concluyente. Antes bien, tiene como propósito principal mostrar cómo los resultados de los pasos iniciales del proceso de diseño, desembocan en la consideración de alternativas dentro de ese mismo mercado.

En esta instancia, se previene que debido a factores como la gran extensión geográfica de los Estados Unidos, a su estructura plurimacrocefálica y a las limitaciones de tiempo y análisis, inherentes a cualquier trabajo de investigación, resulta necesario acotar la amplitud inicial del objeto de estudio. Ello se logra mediante el análisis del modo en que las variables relevantes de los entornos del canal, limitan o condicionan las posibilidades de distribución del producto en determinadas áreas de ese mercado.

De este modo, y a la luz de los datos contenidos en las matrices del anexo 4, se realiza un análisis pormenorizado de los mismos, con el objetivo de poder llegar a una conclusión preliminar sobre cuáles de las alternativas que se identifican en el próximo ítem, muestran el mayor atractivo en cuanto al canal proyectado para la miel EPVM.

Se intenta así, arribar a un conjunto más sencillo y operable de alternativas o unidades de análisis. Sobre estas alternativas es que deberán erigirse los componentes estratégico y logístico del canal proyectado. El segundo, como ya fue expresado, escapa a los objetivos de este trabajo.

5.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS O UNIDADES DE ANÁLISIS

La unidad de análisis definida, sobre la cual se aplican los criterios de evaluación, son los cincuenta estados federados que componen los Estados Unidos, más el distrito de Columbia, capital del país. Estas 51 entidades político-administrativas constituyen las alternativas del modelo.

5.4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN (RESTRICCIONES)

Los indicadores elegidos, criterios de evaluación para el análisis de las restricciones que los entornos del canal imponen a cada una de las alternativas expuestas, fueron agrupados bajo cinco variables genéricas. Estas variables son: consumo, producción, precio, importaciones y distribución.

Asimismo, la mayoría de los criterios se expresan tanto en el corto como en el largo plazo. Cuando el horizonte temporal cubierto por el indicador es menor o igual a tres años, se hace referencia a un criterio de corto plazo. En cambio, cuando el período de referencia del indicador es de diez años, se está en presencia de un criterio de largo plazo.

Este solapamiento del horizonte temporal de varios de los indicadores que son desarrollados a continuación, tiene como propósito principal dinamizar el análisis de las variables de los entornos que afectan el proceso de diseño.

La postura adoptada obedece a la consideración de que la discriminación de las alternativas no sería del todo apropiada si se fundamentara exclusivamente en el análisis del desempeño según criterios estáticos. La inestabilidad característica del comportamiento de determinadas variables, requiere de indicadores que tomen en consideración lapsos más prolongados. Y si bien es importante conocer la tendencia de corto plazo para poder aprovechar oportunidades inmediatas, también es útil contar con una medida del largo plazo, que permita reducir la variabilidad promedio de las estimaciones.

El concepto de «volatilidad» de una variable, como un elemento que hace posible conocer la bondad de una estimación, y que matiza los valores de corto plazo con la tendencia plurianual, fue incorporado explícitamente como criterio de evaluación.

En la Tabla 17 y Tabla 18 de las páginas 120 y 121, se resume cada uno de los indicadores que se emplean en el análisis multicriterios. Estos indicadores aparecen agrupados bajo alguna de las cinco variables mencionadas anteriormente. Asimismo, se detalla las unidades de medida en que están expresados los indicadores y el horizonte temporal cubierto por los mismos.

En el anexo 5, a partir de la página 176, pueden consultarse las ecuaciones de cálculo, que exponen detalladamente cómo fue construido cada uno de los criterios de análisis.

5.4.4. RECOPIACIÓN DE DATOS Y MEDICIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los datos que hacen posible el cálculo de cada uno de los criterios de evaluación, fueron extraídos directamente de diversas fuentes secundarias, o bien fueron elaborados a partir de los datos obtenidos de las mismas. Las referencias a las fuentes de datos secundarios utilizados, tales como bases electrónicas y anuarios estadísticos disponibles en línea, pueden consultarse en la sección de referencias de este trabajo, desde la página 136 en adelante.

En cuanto a la medición de los criterios de evaluación, se sugiere revisar el Anexo 5 | Ecuaciones de cálculo para la determinación de los criterios del análisis multicriterios, de forma simultánea con el Anexo 4 | Matrices del análisis multicriterios. Las unidades de medida en que están expresados cada uno de los indicadores, se resumen en la tercera columna de las tablas a continuación.

VAR.	CRITERIO (INDICADOR)	UNIDAD DE MEDIDA	HORIZONTE TEMPORAL	K	K _γ
CONSUMO	Consumo primario de miel	kg por estado	CP (2006)	k₁	0,22500
	Crecimiento de largo plazo	% (kg)	LP (1997-2006)	k ₁₃	0,03375
	Crecimiento de corto plazo	% (kg)	CP (2004-2006)	k ₂₁	0,02250
	Crecimiento promedio de largo plazo	% (kg)	LP (1997-2006)	k ₉	0,04500
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo	1 - r ² (kg)	LP (1997-2006)	k ₁₇	-0,01125
	Crecimiento de largo plazo de la participación relativa respecto del total nacional	% (kg)	LP (1997-2006)	k ₂₉	0,03375
	Crecimiento de corto plazo de la participación relativa respecto del total nacional	% (kg)	CP (2004-2006)	k ₃₇	0,02250
	Crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto del total nacional	% (kg)	LP (1997-2006)	k ₂₅	0,04500
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto del total nacional	1 - r ² (kg)	LP (1997-2006)	k ₃₃	-0,01125
PRODUCCIÓN	Producción de miel natural HTS06 040900	kg por estado	CP (2006)	k₇	-0,07500
	Crecimiento de largo plazo del valor de la producción doméstica	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₆	-0,01125
	Crecimiento de corto plazo del valor de la producción doméstica	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₂₄	-0,00750
	Crecimiento promedio de largo plazo del valor de la producción doméstica	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₂	-0,01500
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo del valor de la producción doméstica	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₂₀	-0,00375
	Crecimiento de largo plazo de la participación relativa respecto del valor total de la producción doméstica	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₂	-0,01125
	Crecimiento de corto plazo de la participación relativa respecto del valor total de la producción doméstica	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₄₀	-0,00750
	Crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto del valor total de la producción doméstica	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₂₈	-0,01500
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto del valor total de la producción doméstica	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₆	-0,00375
PRECIO	Precios al productor doméstico	USD por kg	CP (2006)	k₈	0,05500

Tabla 17 Indicadores del análisis multicriterios

VAR.	CRITERIO (INDICADOR)	UNIDAD DE MEDIDA	HORIZONTE TEMPORAL	K	K _γ
COMERCIO INTERNACIONAL	Importaciones de miel natural HTS06 040900	USD por kg	CP (2006)	k₆	-0,08000
	Crecimiento de largo plazo de las importaciones	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₅	-0,01200
	Crecimiento de corto plazo de las importaciones	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₂₃	-0,00800
	Crecimiento promedio de largo plazo de las importaciones	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₁	-0,01600
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de las importaciones	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₉	-0,00400
	Crecimiento de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₁	-0,01200
	Crecimiento de corto plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₃₉	-0,00800
	Crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₂₇	-0,01600
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₅	-0,00400
	Importaciones de miel natural HTS10 0409.00.0025	USD por kg	CP (2006)	k₂	0,20000
	Crecimiento de largo plazo de las importaciones	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₄	0,03000
	Crecimiento de corto plazo de las importaciones	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₂₂	0,02000
	Crecimiento promedio de largo plazo de las importaciones	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₀	0,04000
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de las importaciones	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₁₈	-0,01000
	Crecimiento de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₀	0,03000
	Crecimiento de corto plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	CP (2004-2006)	k ₃₈	0,02000
	Crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	% (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₂₆	0,04000
	Volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo de la participación relativa respecto de las importaciones nacionales	1 - r ² (USD por estado)	LP (1997-2006)	k ₃₄	-0,01000
	DISTRIBUCIÓN	Volumen de ventas por estado del nivel mayorista NAICS 4244906	USD por establecimiento	CP (Censo Económico 2002)	k₅
Volumen de ventas por estado del nivel minorista supermercadista NAICS 44511		USD por establecimiento	CP (Censo Económico 2002)	k₃	0,17500
Volumen de ventas por estado del nivel minorista de alimentos de especialidad NAICS 4452		USD por establecimiento	CP (Censo Económico 2002)	k₄	0,16500

Tabla 18 Indicadores del análisis multicriterios (finaliza)

5.4.5. NORMALIZACIÓN

Una vez recopilados los datos de base y luego de haber planteado cada criterio de evaluación del modelo, es necesario determinar un procedimiento de normalización de las mediciones que se obtengan.

Este procedimiento tiene dos objetivos. Por un lado, facilita la comparación entre los desempeños que las varias alternativas acusan frente a cada uno de los criterios de evaluación. Por el otro, hace más sencillo el cómputo de los datos y su procesamiento. Lo anterior resulta de traducir desempeños que se expresan en diferentes unidades de medición, a una unidad estandarizada.

Bartolini et al.¹²¹ sostienen que esta etapa “en principio, apunta a proveer una interpretación técnica de los indicadores, cuantificando, de modo normalizado, cuán bueno (...) es el valor de cada indicador”. Luego, añaden que la normalización de las mediciones puede efectuarse a través de diversas técnicas. Por ejemplo, utilizando las diferencias en el valor de los indicadores entre las varias alternativas; el mejor valor posible para cada indicador, el peor valor posible, entre otros.

En este punto, las mediciones obtenidas para cada indicador fueron normalizadas como una proporción del valor promedio que muestra dicho indicador para todas las alternativas del modelo. De este modo y en general,

$$E_{x,y} = \frac{V_{x,y}}{\frac{\sum_{x=1}^n V_{x,y}}{n}} \quad (5.2)$$

$E_{x,y}$: Valor estándar de la alternativa x según el criterio y

$V_{x,y}$: Valor de la alternativa x según el criterio y que arrojan los datos de base

n : Número de alternativas del modelo

El valor estándar que se obtiene aplicando la fórmula anterior, se denomina «desempeño» de la alternativa según el criterio. Estos desempeños se expresan en valores numéricos, positivos o negativos, con cuatro decimales.

Cuando el criterio es calificado *a priori* como positivo para las alternativas que evalúa, a mayor valor estándar del criterio, mejor desempeño. En cambio, cuando el criterio se define *a priori* como negativo respecto de las mismas alternativas, un menor valor estándar del criterio se asocia a un mejor nivel de desempeño. Los valores estándares calculados para el modelo aparecen en rojo en las columnas numeradas de las matrices 5 y 6.1 a 6.4 del anexo 4.

Finalmente, corresponde hacer algunas salvedades en cuanto a la aplicación de la ecuación 5.2. En primer lugar, cuando el valor promedio de las mediciones para cada

¹²¹ BARTOLINI, F. et al., op.citp. 16.

indicador (el denominador de la ecuación anterior) resulta negativo para un criterio *a priori* positivo, el segundo término de la ecuación se negativiza con el propósito de conservar la calificación positiva del criterio.

Por ejemplo, si el valor estándar que surge de la aplicación de la fórmula general muestra un desempeño $E_{x,y} = -2,8128$ para un criterio *a priori* positivo, habiendo dado el denominador un valor negativo, a dicho valor estándar se lo considera como un valor absoluto, es decir, $E_{x,y} = |2,8128|$. Sin esta excepción, la fórmula general haría concluir que el desempeño de la alternativa es casi tres veces inferior al desempeño esperable.

Y si bien lo anterior es verdadero en términos relativos, como el criterio fue calificado como positivo para la alternativa desde un comienzo, un desempeño de esta magnitud haría de aquella una opción poco conveniente, lo que no es cierto.

En cambio, el valor estándar absoluto indica que si el criterio guarda una relación positiva con la alternativa que evalúa, y a mayor valor estándar, mejor desempeño, $E_{x,y} = |2,8128|$ significa que el desempeño es casi tres veces superior al valor promedio en términos absolutos, de una alternativa calificada positivamente por el criterio. Entonces, este desempeño es deseable puesto que es un valor positivo para una alternativa de calificación positiva, cuyo valor esperable es negativo.

En segundo lugar, para aquellas alternativas donde no fue posible calcular los valores V para uno o más criterios, se les asignó como desempeño el menor valor estándar positivo de la serie a la cual corresponden. Esta solución conservadora, obedece a que las alternativas que no reportan datos desagregados al nivel apropiado para el cálculo de los valores $V_{x,y}$, tienen en realidad una importancia residual respecto de la variable de interés.

Tercero, hay veces donde un desempeño representa la relación entre el incremento porcentual de una variable entre dos años t y el incremento porcentual de la misma variable y entre los mismos años para todas las alternativas. Así, cuando el incremento entre los dos períodos es infinito (vg. cuando la variable pasa de un valor $V_{x,y} = 0$ a un valor $V_{x,y} > 0$) se le asigna el mayor desempeño en valor absoluto de la serie a la cual pertenece.

5.4.6. PUNTUACIÓN

El proceso de puntuación consiste en establecer la importancia relativa que posee cada uno de los criterios de evaluación incorporados al análisis. Es un procedimiento que debe permitir determinar relaciones de preferencia o indiferencia entre los criterios.

De los varios métodos de puntuación más utilizados (ranking, ponderación, apreciación verbal, comparación pareada, etc. [Bartolini et al.¹²²]), aquí se emplea el método de la ponderación de criterios, que es compatible con la mecánica de procesamiento de los datos.

El método de la ponderación consiste en la asignación de un valor de utilidad a cada uno de los criterios según los cuales las alternativas son evaluadas. Estas ponderaciones permiten determinar un orden de preferencia o indiferencia entre los criterios y son el resultado de las apreciaciones subjetivas del decisor acerca de su entorno.

Al establecer las ponderaciones, se supone que la suma de estos coeficientes k_y es igual al máximo factor de utilidad posible de obtener. En otras palabras, la suma de las

¹²² BARTOLINI F. et al., *ibíd.* apud Nijkamp y Vindigni, 1998.

preferencias que el decisor manifiesta respecto de cada criterio de evaluación debe ser igual a 1 para el conjunto de criterios.

En la sexta columna de la Tabla 17 y Tabla 18 de las páginas anteriores, así como en la fila 56 de la matriz 6 de preferencias, pueden consultarse las ponderaciones de los varios criterios de evaluación. Las ponderaciones observadas fueron obtenidas, en primer lugar, mediante la asignación de un valor de utilidad k_j relativamente alto a los criterios estáticos que permiten obtener las mediciones de los respectivos indicadores para el año inmediato anterior.

Esta solución inicial, y tal como se desprende de los datos de las matrices autorregresivas 7.1 a 7.4 del anexo 4, obedece al hallazgo de que el valor registrado por los indicadores relevantes en un año t cualquiera, puede anticiparse con un alto nivel de certeza si se toman en consideración los mismos valores en el año inmediato anterior o $t-1$.

En este sentido, una autorregresión de primer orden (AR1), aplicada a la serie de datos del período 1997-2006, arrojó un coeficiente de correlación superior al 90 por ciento para las variables consumo primario de miel, valor de la producción doméstica e importaciones HTS06 040900. El coeficiente de correlación fue susceptiblemente menor cuando se utilizó una AR1 para predecir el valor futuro de las importaciones HTS10 0409.00.0025, lo que indica que el procedimiento apuntado no permitiría arribar a una buena estimación en este último caso.

Sin embargo, las conclusiones anteriores resultan satisfactorias de acuerdo al objetivo particular de este punto, y las ponderaciones restantes se calcularon en función de esa ponderación inicial.

Así, los criterios que se refieren al crecimiento promedio de una variable en el largo plazo recibieron una ponderación equivalente al 20 por ciento de la ponderación asignada al criterio estático. Los indicadores que evalúan el crecimiento de largo y corto plazo, obtuvieron ponderaciones iguales al 15 y 10 por ciento, respectivamente, de la puntuación del criterio estático. Luego, los indicadores de volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo, se ponderaron al 5 por ciento de la puntuación asignada al criterio estático.

Por último, cabe aclarar que los criterios «producción de miel natural HTS040900» e «importaciones de miel natural HTS040900» fueron calificados *a priori* como negativos, con el objetivo de reflejar la «no preferencia» del decisor hacia un mejor desempeño de los mismos en los cálculos de la matriz de preferencias. Lo mismo se aplica a los criterios de volatilidad, siempre calificados negativamente, ya que ante un mayor índice de volatilidad, resulta una menor previsibilidad en el comportamiento de la variable.

5.4.7. CÓMPUTO. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PREFERENCIAS AL ANÁLISIS MULTICRITERIOS.

El séptimo paso de la metodología multicriterios consiste en la selección y aplicación de una herramienta que permita la síntesis y el cómputo de los datos que fueron obteniéndose en los pasos previos. La matriz de preferencias es un instrumento práctico que hace posible el cálculo de índices agregados, facilitando al decisor el proceso de discriminación o filtro de las alternativas de análisis.

La matriz 6 de preferencias del anexo 4 presenta los resultados finales del modelo, con el correspondiente índice agregado de preferencia para cada alternativa.

En primer lugar, la columna A de la matriz ubica las 51 alternativas o unidades de análisis. Luego, en las columnas B a AO, se hallan los valores estándares $E_{x,y}$ de cada alternativa x según cada criterio y , tal como fueron obtenidos aplicando la ecuación 5.2 del punto 5.4.5. Como resultado, queda construida una matriz de desempeños de 51 filas por 40 columnas. Asimismo, en la fila 56 se observan las ponderaciones k_y que fueron definidas en el punto anterior para cada uno de los criterios.

De este modo, el índice agregado de desempeño P , que permite establecer un orden de preferencia entre las alternativas, queda expresado mediante la siguiente ecuación:

$$P = \sum_{x=y=}^{x=51, y=40} E_{x,y} \cdot k_y \quad (5.3)$$

$E_{x,y}$: Valor estándar de la alternativa x según el criterio y k_y : Ponderación correspondiente al criterio y x : Número de alternativas del modelo y : Número de criterios del modelo

En la columna AP de la matriz se detalla el índice agregado de preferencia P para cada una de las alternativas. Finalmente, en la columna AQ de resultado, se califica verbalmente el desempeño agregado de la alternativa. Así, P de cada unidad de análisis es «sobresaliente», «excelente», «muy bueno», «bueno», «aceptable» o «no aceptable», según el valor que éste arroje se ubique en algunos de los siguientes rangos:

RANGO DE P	CALIFICACIÓN
$P \geq 5$	Sobresaliente
$5 > P \geq 4$	Excelente
$4 > P \geq 3$	Muy bueno
$3 > P \geq 2$	Bueno
$2 > P \geq 0$	Aceptable
$P < 0$	No aceptable

Tabla 19 Rango de valores de P y calificación

5.4.8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Consultando el índice agregado de preferencia P en la columna AP de la matriz 6 de preferencias del anexo 4, y atendiendo al rango de calificaciones de la Tabla 19, se obtuvieron los siguientes resultados para cada una de las unidades de análisis.

Dos estados contiguos del sudoeste de los Estados Unidos, Arizona y Nevada, calificaron como sobresalientes, con valores de P iguales a 5,7200 y 5,3473; respectivamente.

Ninguna de las unidades de análisis obtuvo una calificación excelente, según el rango de valores de la tabla anterior. Texas fue el único estado que calificó como muy bueno, con P igual a 3,4842.

Seis estados obtuvieron resultados de alternativa buena. Cuatro de los mismos forman un área continua en la costa este de los Estados Unidos. Se trata de Florida, Georgia, Carolina del Norte y Virginia. Los otros dos estados con buena calificación son Utah y Idaho en las montañas Rocallosas. Es importante destacar que estos dos últimos estados configuran un área adyacente a la de los de calificación sobresaliente, que atraviesa toda la región cordillerana del país de norte a sur. Otros veinte estados obtuvieron una calificación aceptable, y se encuentran repartidos de modo aleatorio.

Los restantes veintidós estados resultaron ser alternativas inaceptables, puesto que obtuvieron un valor de P negativo. La agrupación de estos estados parece seguir cierta lógica geográfico-poblacional.

En este sentido, todos los estados de Nueva Inglaterra, a excepción de Nueva Hampshire que calificó como aceptable, obtuvieron unos P menores que 0. Lo mismo se aplica respecto de cuatro de los ocho estados de la cuenca de los Grandes Lagos. El tercer grupo de alternativas no aceptables, está constituido por ocho estados que forman un área ininterrumpida en la planicie central del país, en la rivera occidental del río Mississippi. El cuarto grupo de alternativas con valores de P negativos, son tres estados colindantes de la zona del delta del Mississippi. Se trata de Luisiana, el estado de Mississippi y Alabama.

Asimismo, los estados que obtuvieron calificaciones negativas, están en su mayoría rodeados por otros estados que también calificaron negativamente, o que lo hicieron tan sólo como alternativas aceptables.

En la Ilustración 9 de la próxima página, puede observarse la distribución de cada una de las unidades de análisis, según la calificación obtenida. Por su parte, en el Gráfico 15 se muestran los valores de P registrados por cada una de las alternativas, tal cual aparecen en la columna AP de la matriz 6 de preferencias del anexo 4, pero ordenados de mayor a menor.

Los datos anteriores, que surgen de analizar la influencia de las variables del entorno como condicionantes de la selección de las alternativas apuntadas, aconsejarían tomar uno de dos caminos posibles.

Por un lado, podría considerarse el grupo de estados del sur y área cordillerana del país, que obtuvieron calificaciones altas, como el área geográfica del mercado objetivo que finalmente se escoja para la implementación de la estructura de canal proyectada. Esto es, los estados de Texas, Arizona, Nevada, Utah y Idaho. Ello significaría la definición de un territorio de ventas, que combina alternativas geográficamente próximas, con calificaciones individuales sobresalientes, muy buenas y buenas.

Por otro lado, podrían preferirse las alternativas con buena calificación, dentro del grupo de estados contiguos de la costa este. Se trata de los estados de Florida, Georgia, Carolina del Norte y Virginia.

Cualquiera sea el grupo de estados que finalmente se seleccione, sean estos dos o algún otro, ello implicará necesariamente concentrar y profundizar el análisis de todas las variables expuestas una vez que se ha hecho la selección.

Ilustración 9 Calificación de las unidades de análisis o alternativas del modelo según el índice agregado de preferencia P obtenido.

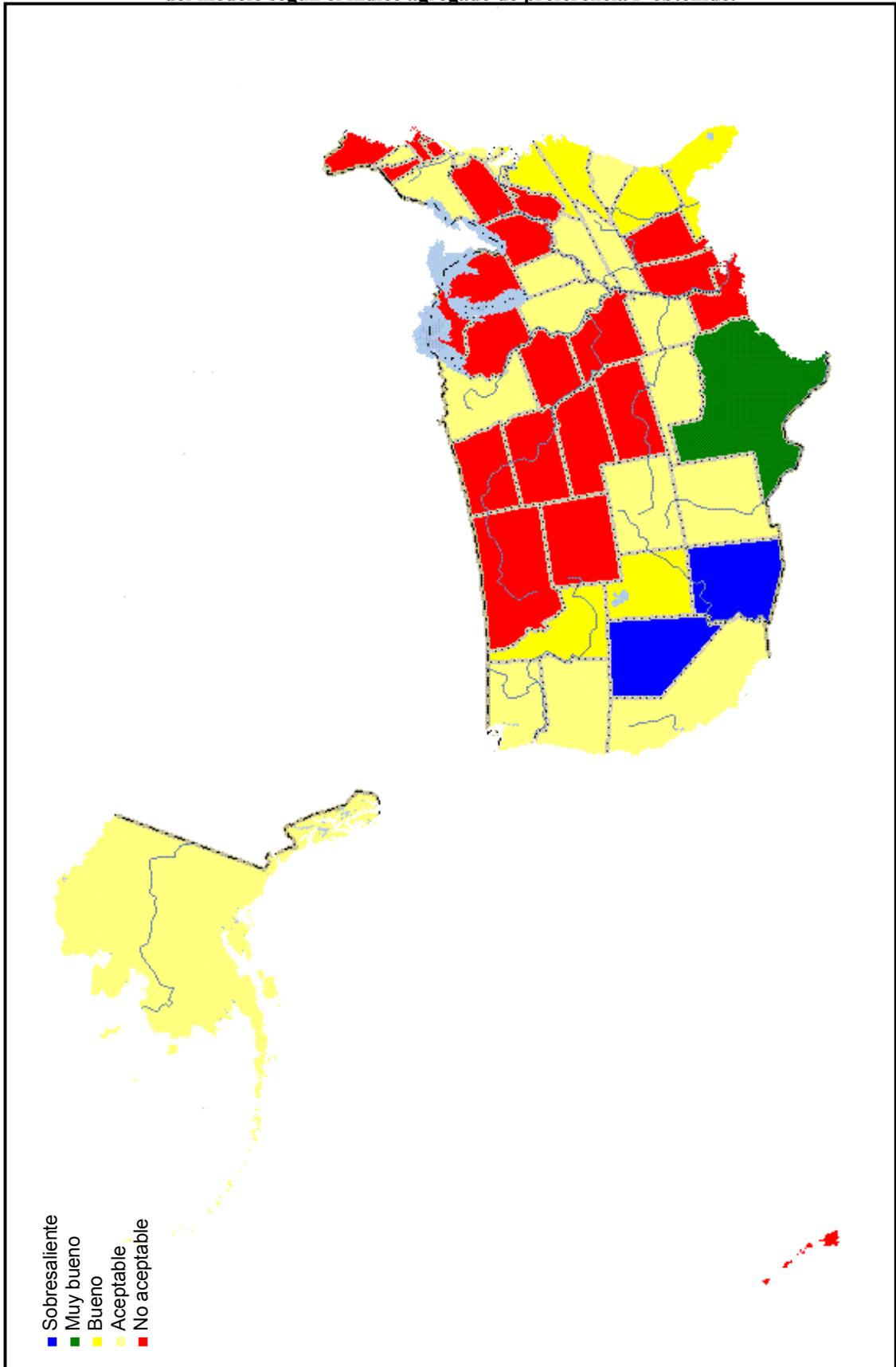
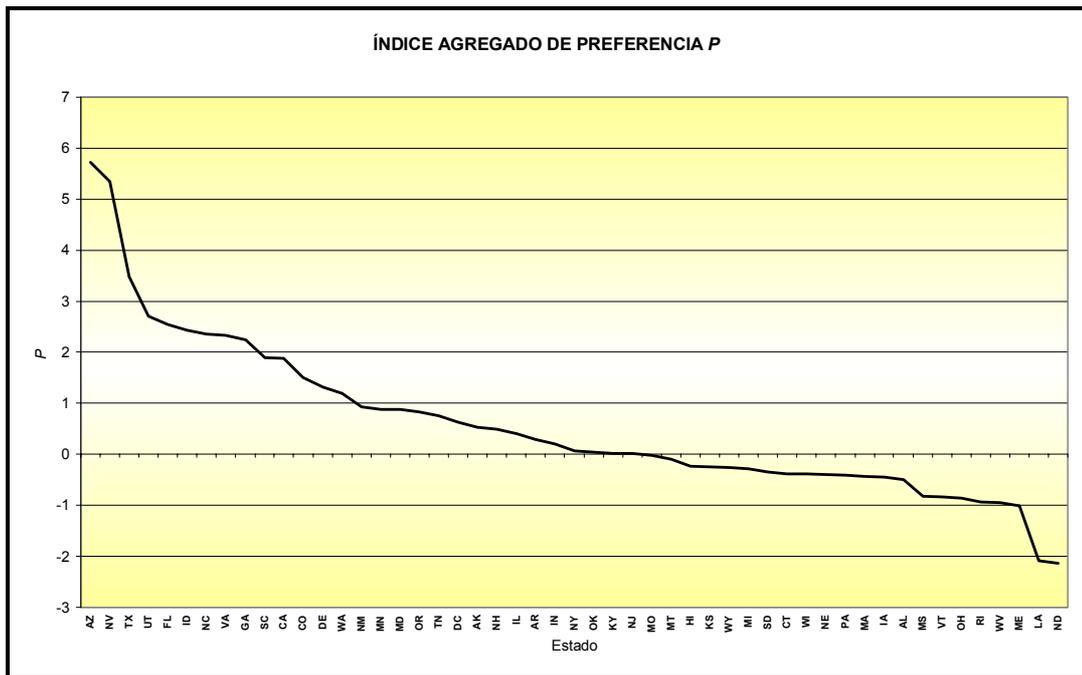


Gráfico 15 Índices agregados de preferencia *P* por estado



Del mismo modo, la aplicación de los diferentes pasos para el diseño de un canal de distribución para la miel EPVM, y la subsiguiente implementación de la estructura proyectada, deberán ser revisadas, completadas y ajustadas, atendiendo a las particularidades y rasgos diferenciales que se adviertan durante el desarrollo del proceso.

A continuación se exponen los resultados numéricos que surgen del análisis de los indicadores estáticos en la metodología multicriterios. Estos resultados reportan el comportamiento de las variables definidas en la Tabla 17 y Tabla 18 de las páginas 120 y 121, correspondientes al último año calendario completo. También pueden ser consultados en la matriz 5 del anexo 4.

Una vez más, la consideración de estos indicadores debe efectuarse simultáneamente con la de los indicadores dinámicos del modelo para comprender mejor la definición de áreas preferentes en el mercado objetivo.

Consumo primario de miel. El consumo de miel en kilogramos por estado evalúa la importancia de la variable consumo primario en relación con cada alternativa de análisis. Los datos de origen pueden leerse en la columna D de la matriz 5.

Este criterio es un reflejo del número de habitantes de cada estado, puesto que surge del producto entre este último (matriz 5, columna B) y el consumo primario de miel por habitante, que es igual para todos ellos (matriz 5, columna C).

De este modo, el estado de California lidera el ranking de los primeros consumidores de miel natural, con un total de 16,78 mil toneladas en 2006. Le sigue Texas, cabeza del primer grupo de estados preferentes, con 10,82 mil toneladas. En tercer lugar se ubicó Nueva York, con 8,88 mil toneladas de miel natural consumidas durante el último año.

El estado de Florida, cabeza del segundo grupo de estados preferentes en la selección, alcanzó el cuarto lugar, con un consumo primario de miel que totalizó las 8,32 mil toneladas.

En quinto lugar, el estado de Illinois se situó bastante por debajo del anterior. Su consumo de miel natural en 2006 llegó a las 5,90 mil toneladas.

Producción de miel natural HTS06 040900. El volumen de la producción de miel natural por estado, correspondiente a la posición HTS06 040900, incorpora al análisis el impacto de la variable producción doméstica. El motivo de esta inclusión radica en que la producción colocada anualmente en el mercado por los productores de miel de cada estado, influye negativamente en la demanda de importaciones en general de ese estado.

Los datos de la columna G de la matriz 5 muestran la producción de miel natural por estado en 2006. De la lectura de los números, puede anotarse que el grueso de la producción de miel natural en los Estados Unidos, se encuentra concentrada en un grupo reducido de estados.

En el último año, Dakota del Norte se ubicó como productor líder, obteniendo 11,75 mil toneladas, que representaron un 16,73 por ciento del total nacional. Le siguió California con 8,96 mil toneladas que significaron un 12,76 por ciento de ese mismo total.

En el tercer lugar del ranking de productores está Florida. Este estado generó un 8,89 por ciento del producto total, colocando en el mercado un volumen de 6,25 mil toneladas. Dakota del Sur cayó en cuarto lugar con 4,80 mil toneladas, iguales a un 6,83 por ciento del total. Los estados de Montana y Minnesota produjeron 4,73 mil y 4,54 mil toneladas de miel natural, equivalentes a 6,73 y 6,46 por ciento de la producción doméstica, respectivamente.

Wisconsin y Texas se situaron en el séptimo y octavo lugar, con un 3,84 y un 3,71 por ciento del total, registrando el último año unas producciones de 2,70 mil y 2,60 mil toneladas. Les siguió el estado de Georgia, en la segunda región preferente, que produjo 2,11 mil toneladas, o el equivalente a un 3,01 por ciento del agregado nacional. El último de los primeros diez fue el estado de Idaho, en el área de preferencia liderada por Texas, donde 1,90 mil toneladas producidas el último año, dieron cuenta de un 2,70 por ciento del total país. La producción nacional en 2006 fue de 70,24 mil toneladas.

Cabe enfatizar que estos datos de producción relevan la posición HTS06 040900, cuando más interesa conocer los datos sobre miel EPVM, perteneciente a la clasificación HTS10 0409.00.0025. De este modo, la información sobre producción que provee la primera clasificación, y respecto de su comparación con datos de la segunda, debe ser tomada con cuidado.

Esto es así puesto que se trata de un mismo producto fundamental (miel natural); pero que es comercializado en distintas variantes en cuanto a sus cualidades propias (mieles diferenciadas o mieles indiferenciadas) y también en cuanto a su presentación (miel a granel o miel EPVM).

Precios al productor. Los precios al productor doméstico, en dólares por kilogramo, es el tercer indicador estático que debe ser analizado. Ello obedece fundamentalmente a la razón de que aquellos estados que efectúan pagos superiores a la media a sus productores, son zonas con una demanda que no puede ser satisfecha debidamente por la producción local. Se trata de estados que registran una relación producción/consumo por lo general inferior a 1.

El máximo precio al productor se observó en el estado de Nevada. Como ya fue mencionado, este estado obtuvo una calificación *P* sobresaliente y es uno de los que integran el área de exportación preferente en la región sur-Rocallosas. En 2006, llegó a pagarse a los

productores nevadenses 7,83 USD/kg. Le siguió la categoría residual «otros estados¹²³» donde los productores recibieron USD 5,92 por cada kilogramo producido. Kentucky cayó en tercer lugar con un valor de 4,85 USD/kg. Muy cerca se ubicó Virginia, otro de los estados de la región preferente encabezada por Florida. En cuarto lugar, los productores de Virginia recibieron 4,83 USD/kg.

Maine se situó en el siguiente puesto del ranking, donde el precio al productor fue de 4,41 USD/kg. Los estados de Virginia Occidental, Illinois y Tennessee fueron los únicos tres restantes que pagaron a sus productores más de 4 USD/kg. En 2006 registraron un precio al productor local de 4,30; 4,15 y 4,05 USD/kg, respectivamente.

El promedio nacional llegó a los 3,03 USD/kg. Estos datos pueden consultarse en la columna K de la matriz 5.

Importaciones de miel natural HTS06 040900. Los datos sobre los volúmenes y el valor total de las exportaciones, por estado y para el año 2006, se observan en las columnas M y N de la matriz 5. Estos datos corresponden a la posición general «miel natural» al nivel de seis dígitos del HTS estadounidense.

El motivo de la inclusión de los datos sobre importaciones de miel natural al nivel general, obedece a que estas compiten indirectamente con las importaciones de la posición más específica cuando son mezcladas, modificadas y envasadas para la venta minorista.

De este modo, en 2006 los estados de Alabama y Luisiana registraron el valor más alto de las importaciones de miel HTS06 040900. En Alabama, el precio de importación fue de 22,22 USD CIF/kg, mientras que en Luisiana fue de USD 12,78. Estos valores son extraordinariamente altos en comparación con los registrados del resto del país, y se desvían abruptamente de la tendencia plurianual correspondiente a estos dos estados.

Carolina del Norte, uno de los cuatro estados de la región preferente de la costa este, y Montana se situaron en tercera y cuarta posición, respectivamente, con un precio promedio de 4,69 y 2,54 USD CIF/kg. En quinto lugar, el estado de Ohio registró un valor de 2,41 USD CIF/kg. El resto de los estados tuvo pagos inferiores por sus importaciones de miel o bien los datos no aparecen desagregados.

El promedio nacional aproximado en 2006 fue de 3,15 USD CIF/kg. Nuevamente, este promedio es poco indicativo de la situación de la mayoría de los estados, debido a la distorsión que ejercen los precios excepcionales registrados en Alabama y Luisiana. Este valor promedio fue un 57,5 por ciento superior al del año inmediato anterior, cuando el precio promedio de importación a nivel nacional se ubicó en 2 USD CIF/kg.

Importaciones de miel natural HTS10 0409.00.0025 (EPVM). Este indicador estático es muy similar al anterior, salvo que aquí se considera el valor promedio de las importaciones, en dólares por kilogramo y para cada estado, correspondiente a la apertura arancelaria al nivel de diez dígitos para la «miel en panal y miel EPVM».

Los datos de las importaciones por estado, se observan en kilogramos, en dólares CIF y en dólares CIF por kilogramo, en las columnas T, U y V de la matriz 5.

¹²³ Se trata concretamente de los estados de AK, SC, CT, DE, MD, MA, NH, OK, RI y DC. Estos estados no proveyeron en 2006 información desagregada respecto del valor total de la producción estadual ni de la cantidad producida.

Luisiana encabezó la lista de los estados donde se dio el valor de importación más alto para la miel EPVM. En 2006, el precio promedio fue de 13,17 USD CIF/kg. Le siguió Minnesota, donde el valor registrado se ubicó tan sólo un centavo por debajo del anterior. En tercer lugar, las importaciones en Arizona, estado de calificación sobresaliente en la región sur-Rocallosas, tuvieron un valor de 9,42 USD CIF/kg.

En el estado de Ohio las importaciones totales supusieron un valor promedio de 8,97 USD CIF/kg; mientras que en Texas este fue de USD 8,44. Finalmente, Michigan pagó sus importaciones de miel EPVM 5,62 USD CIF/kg en 2006. En los restantes estados, el precio fue inferior a la media nacional de 5,47 USD CIF/kg.

Volumen de ventas del nivel mayorista de alimentos de especialidad (NAICS 4244906). En las columnas AE, AF y AG de la matriz 5, puede corroborarse el número de establecimientos mayoristas por estado, sus ventas globales en dólares anuales, y la relación entre este y aquél, de acuerdo a los datos que suministra el Censo Económico 2002 (US Census Bureau¹²⁴).

Se observa que el estado de Arizona registra el mayor valor de ventas, en dólares por establecimiento. Con 65 establecimientos dentro de este código NAICS y un volumen de ventas que en 2002 fue de USD 2939,16 millones, obtuvo un valor de 45,22 millones USD/establecimiento mayorista.

En segundo lugar, el estado de Pensilvania reportó un valor de 38,13 millones USD/establecimiento, igual a un total comercializado de USD 4614,06 millones en 121 establecimientos mayoristas. Le siguió el estado de Nueva Hampshire, donde 17 mayoristas que efectuaron ventas por USD 547,61 millones, tuvieron un valor promedio de ventas de 32,21 millones USD/establecimiento.

En cuarto lugar, el valor del indicador para Oregón fue de 28,18 millones de USD/establecimiento, en concepto de USD 1578,23 millones de ventas estaduales totales, registradas por 56 mayoristas. El próximo en el ranking fue el estado de Colorado, donde 57 establecimientos y unas ventas totales de USD 1401,47 millones, arrojaron un resultado de 24,59 millones USD/establecimiento. Por último, el estado de Nueva York, con ventas totales de USD 9946,78 millones y 421 mayoristas de alimentos de especialidad, alcanzó un valor en dólares por establecimiento de 23,63 millones.

Volumen de ventas del nivel minorista supermercadista (NAICS 44511). Este indicador es muy parecido al anterior, aunque aquí se incorporan al análisis los datos de distribución al nivel minorista, correspondientes al código NAICS 44511. Recuérdese que el minorista supermercadista descrito por este código, es uno de los dos intermediarios detallistas que se seleccionaron para ocupar el último nivel del canal de distribución proyectado.

Se observa que los estados de Nueva Hampshire y Nevada son los que registraron el mayor valor de ventas, en dólares por establecimiento, a este nivel del canal. En Nueva Hampshire se efectuaron ventas totales por USD 2807,89 millones en 294 establecimientos, lo que marcó un valor promedio de USD 9,55 millones para cada uno de ellos. En Nevada, este mismo valor fue de USD 9,05 millones, por USD 3257,33 millones de ventas totales en 360 establecimientos.

¹²⁴ US Census Bureau, 2006.

En tercer lugar, el estado de Utah, en la región preferente sur-Rocallosas, obtuvo un valor de USD 8,56 millones por establecimiento, por ventas globales que alcanzaron USD 2997,31 millones en un total de 350 tiendas. Le siguió Massachusetts, que en 1252 establecimientos registró un valor de 8,50 millones USD/establecimiento, para unas ventas totales de USD 10 636,31 millones. Quinto, los 144 minoristas supermercadistas de Delaware, realizaron en 2002 ventas por USD 1179,10 millones, alcanzando un valor por establecimiento de USD 8,19 millones.

Connecticut, otro de los estados de Nueva Inglaterra, figuró entre los primeros del ranking con un valor de 8,03 millones de USD/establecimiento, con ventas totales de USD 6226,33 millones en un total de 775 tiendas minoristas supermercadistas. En séptimo lugar, Maryland concluyó con 7,98 millones de USD/establecimiento, luego de que sus 1091 minoristas totalizaran un monto de USD 8704,06 millones. Detrás se situó Rhode Island, el estado más pequeño del país, que con ventas de USD 1544,84 millones en 208 establecimientos, obtuvo un valor promedio de USD 7,43 millones para cada uno de ellos.

Minnesota siguió a Rhode Island, al constatarse ventas totales por USD 7260,55 millones en las 984 tiendas minoristas del estado, para un valor de 7,38 millones de USD/establecimiento. Muy de cerca, los 3915 supermercadistas tejanos obtuvieron en promedio USD 7,33 millones en ventas cada uno, mientras que el estado en su conjunto percibió USD 28 701,31 millones por el menudeo correspondiente a este código del NAICS.

El total de ventas para el nivel minorista supermercadista en todo los Estados Unidos, alcanzó los USD 395 233 millones. El número total de estos minoristas fue de 66 150, y las ventas promedio de cada uno de ellos, USD 5,87 millones. Los datos de base sobre este indicador pueden consultarse en las columnas AI, AJ y AK de la matriz 5.

Volumen de ventas del nivel minorista de alimentos de especialidad (NAICS 4452). Este indicador se refiere al volumen de ventas por estado del nivel minorista de alimentos de especialidad, expresado también en dólares por establecimiento. La figura de este minorista constituye el otro intermediario que fue incluido en el último nivel del canal de distribución proyectado. Los datos de origen se exponen en las columnas AM, AN y AO de la matriz 5.

El estado de Massachusetts aparece como el primero en dólares por establecimiento respecto de este tipo de intermediario. Con un valor total de USD 541,24 millones reportados en el último censo, sus 695 minoristas de alimentos de especialidad obtuvieron ventas promedio de USD 778,76 mil.

En segundo lugar, el vecino estado de Rhode Island obtuvo un valor de 766,56 mil USD/establecimiento, puesto que sus 119 minoristas de especialidad registraron ventas globales por USD 91,22 millones. El tercer lugar le correspondió a Alaska, con un valor promedio de 723 mil USD/establecimiento. Los 41 minoristas de especialidad del estado percibieron un ingreso total igual a los USD 29,64 millones.

En Hawai se observaron ventas totales que treparon hasta los USD 112,83 millones, y los 162 establecimientos de este estado lograron ventas promedio de USD 696,49 mil. En quinto lugar, California marcó un valor de 637,68 mil USD/establecimiento. USD 2008,08 millones fueron las ventas totales en los 2981 establecimientos del estado. Michigan se situó en la sexta posición con un valor de 648,22 mil USD/establecimiento. Las ventas totales de los 814 minoristas del estado fueron de USD 527,65 millones.

Le siguió el estado de Maine, donde unas ventas totales de USD 93,16 millones, efectuadas por 144 minoristas de alimentos de especialidad, representaron un valor promedio

de USD 646,96 mil para cada uno de ellos. Maryland acabó con un valor 632,25 mil USD/establecimiento, para unas ventas estatales de USD 302,85 millones, provenientes de los 479 intermediarios correspondientes a esta subpartida del NAICS.

Finalmente, los estados de Delaware e Illinois, ocuparon los dos últimos lugares entre los primeros diez. Delaware obtuvo un valor de 623,40 mil USD/establecimiento, para un total de USD 59,85 millones vendidos y 96 intermediarios. En Illinois, las ventas promedio por establecimiento fueron de USD 593,91 mil, para sus 1159 intermediarios y un valor total de USD 688,34 millones.

El total de las ventas en este nivel minorista alcanzó los USD 415 614 millones para todos los Estados Unidos. Si se advierte que el número de establecimientos en esta categoría del NAICS fue de 24 485, se tendrá un volumen de ventas por establecimiento a nivel nacional igual a USD 476, 41 mil.

6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A lo largo de los pasos anteriores de esta investigación, primero se realizó un trabajo de estudio y revisión teórica, con el propósito de definir un marco conceptual que sirviera de apoyo y que hiciera posible identificar las principales variables de análisis que definen la problemática de estudio.

Luego, se elaboró un marco metodológico para acotar y reducir las grandes variables puestas de relieve por la teoría. Para ello, fueron desarrollados diversos indicadores, definidos y contextualizados con base en los objetivos que se plantearon al inicio. Después se seleccionaron distintos procedimientos metodológicos, con el fin de recopilar o generar los datos e informaciones necesarios para la medición y evaluación de esos indicadores.

Por último, se aplicaron los procedimientos metodológicos y se obtuvieron una serie de resultados, los cuales fueron expuestos en los sucesivos pasos de desarrollo.

Se observó que el proceso de diseño de un canal de distribución es una de las decisiones obligadas en todo proyecto o estrategia sectorial que tenga como objetivo el acceso a uno o más mercados internacionales para la comercialización de un determinado producto.

Respecto del sector productor-exportador argentino de miel natural envasada para la venta minorista (EPVM), las oportunidades de diversificación del negocio, están íntimamente ligadas a la implementación de un nuevo canal de distribución internacional, que replantee la posición que ocupan en la actualidad los participantes del tramo doméstico. Ello implicó reconsiderar el modo en que son desempeñadas las funciones distributivas en el canal y la forma en que se gestionan los flujos resultantes de las mismas.

La situación presente del sector productor-exportador analizado, determina que el replanteo estratégico del mismo, con miras a una internacionalización que permita generar y aprovechar un mayor valor agregado de su producto, debe ser encarado a través de un esfuerzo conjunto. Este esfuerzo involucra necesariamente a todos los participantes del tramo doméstico del canal.

La integración de actividades, mediante distintos tipos de asociación o cooperación entre empresas, aparece como una alternativa recomendable. Esta alternativa no sugiere la corporativización del tramo doméstico del canal de distribución.

En cambio, se trata de fomentar el diseño conjunto y la coordinación de las tareas de producción y comercialización entre todas las partes intervinientes. Esto producirá numerosas ventajas, que contribuirán de modo positivo al replanteo estratégico del sector en su pretensión de internacionalizarse.

Por un lado, posibilitará la definición consensuada y la coordinación de objetivos entre productores, fraccionadores, acopiadores y primeros intermediarios. Ello hará más eficiente la forma en que se llevan a cabo las distintas actividades de producción y distribución internacional. Lo anterior está motivado en una mayor economía en el desempeño de las funciones y en la gestión de los flujos en el canal, debido a una menor repetición de tareas, que en adelante no tendrán que ser reajustadas según los estándares particulares de cada miembro sucesivo en la cadena de distribución.

Segundo, permitirá el desarrollo y la aplicación colectiva de los programas y planes de acción que sean requeridos para alcanzar los objetivos definidos sectorialmente. Esto ayudará a que las necesidades y deficiencias que se adviertan en lo individual puedan ser

internalizadas por los demás miembros del canal, comprometiendo su participación en la satisfacción y solución de las mismas.

En tercer lugar, la alternativa recomendada dotará a las empresas productoras y exportadoras de una mayor espalda financiera, tal que puedan negociar en términos generales más favorables, las condiciones y oportunidad bajo las cuales obtienen los recursos que necesitan para un mejor desempeño de sus funciones y actividades.

En cuarto lugar, incrementará la representatividad del sector dentro del complejo agroexportador argentino. Esto dará lugar a que el colectivo de las empresas que lo integran esté en condiciones de intensificar sus demandas en el plano político y económico, tal que los incentivos y facilidades que reciben las empresas del sector productor-exportador de miel sean análogos a los que son provistos a otras empresas del complejo agroexportador nacional.

Quinto, el desarrollo del cooperativismo o del asociativismo entre los miembros del tramo doméstico del canal, les conferirá globalmente de un mayor poder de negociación en el marco de las transacciones con los compradores internacionales. Esto es de particular importancia, puesto que la exportación de miel natural EPVM, constituye una combinación producto-mercado nueva respecto de las exportaciones tradicionales del sector.

Finalmente, y luego de las recomendaciones que se acaban de hacer, queda en evidencia que el problema de análisis planteado en este trabajo, no se agota ni se acaba al satisfacer los objetivos definidos al comienzo.

Todo proceso de planeación de la distribución internacional comienza por un análisis profundo mediante el diagnóstico específico del estado actual de la situación. Ese diagnóstico no debe dejar de responder las siguientes interrogantes: quiénes somos y a dónde estamos; quiénes queremos ser y a dónde queremos llegar; y cómo haremos para lograrlo.

En esta investigación se procuró dar respuesta a estas preguntas. Ello requirió que el proceso de diseño de un canal de distribución fuera encarado desde una perspectiva estratégica. La identificación, evaluación y el diseño de las variables del componente estratégico del canal, es el camino que fue necesario recorrer para contestar las tres interrogantes.

El análisis del conjunto de los resultados que surgen de los pasos anteriores, brinda nuevos fundamentos y algunas nociones para la reformulación del componente estratégico de la distribución, aplicables al sector productor-exportador de miel EPVM. Esta reformulación estratégica deberá ser atendida como condición previa a cualquier oportunidad concreta de internacionalización de los negocios actuales del sector. En este trabajo se seleccionó y estudió un mercado potencial, con la finalidad de ejemplificar lo mejor posible las implicancias completas del proceso.

Una vez que se han satisfecho las interrogantes que hacen a la estrategia global del sector, comienza una nueva etapa en el proceso de diseño de la distribución internacional: el abordaje del componente logístico. Este componente se refiere a los diversos aspectos materiales de la estrategia de distribución, que cada participante del canal deberá planificar, desarrollar e implementar para la materialización final de dicha estrategia.

REFERENCIAS

1. DOCUMENTOS EN FORMATO IMPRESO

- ARESE, H. F. (1999) *Comercio y marketing internacional. Modelo para el diseño estratégico*. 1ª edición. Grupo Editorial Norma. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. ISBN 987-9334-14-0.
- BELLO, D. C. Y LOTHIA R. (1995) *Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23, núm. 2. Pp. 83-89. ISSN 00920703.
- BUCKLIN, L. P. (1963) *Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods*. Journal of Marketing. Vol. 27, núm. 1. Pp. 50-55. ISSN 0022-2429.
- BUCKLIN, L. P. (1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*. Institute of Business and Economic Research (IBER). University of California. Berkeley, CA, Estados Unidos.
- BUCKLIN, L. P. (1972) *Competition and Evolution in the Distributive Trades*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos. ISBN 0131541536.
- CATEORA, P. R. Y GRAHAM, J. L. (2001) *Marketing internacional*. Traducido por C. Ascencio Lara, M. I. Pérez de Lara Choy y S. Pontón Becerril. 10ª edición. McGraw-Hill Interamericana. México DF. ISBN 970-10-2907-0.
- COLAIACOVO, J. L. (1996) *Canales de comercialización internacional*. Ediciones Macchi. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-537-165-9.
- CÔNSOLI, M. A., FONSECA LOPES, F. Y FAVA NEVES, M. (2003) *O modelo de eficiência de canal de marketing como ferramenta para identificação dos custos dos fluxos entre membros de um canal*. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, USP. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E. Y STERN, L. W. (2001) *Marketing Channels*. 6ª edición. Prentice Hall. ISBN 0130127728.
- DIAS, S. R. (1993) *Estratégia y canais de distribuição*. Atlas. San Pablo, SP, Brasil.
- DOYLE, P. (1998) *Marketing Management and Strategy*. 2ª edición. Prentice Hall. ISBN 01326522394.
- DWYER, F. R. Y WELSH, M. A. (1985) *Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels*. Journal of Marketing Research. Vol. 22. Pp. 397-414. ISSN 0022-2437.
- HASS, R. W. (1995) *Business Marketing: A Managerial Approach*. 6ª edición. South-Western College. Cincinnati, OH, Estados Unidos. ISBN 0538847522.
- KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (1998) *Administración: una perspectiva global*. 11ª edición. McGraw-Hill Interamericana. México, DF. ISBN 970-10-2036-7.
- KOTLER, P. (2001) *Dirección de marketing*. Traducido por R. L. Escalona García. Edición del milenio. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez, México, México. ISBN 968-444-422-2.

- LAMBIN, J.-J., (1995) *Marketing estratégico*. Traducido por S. Miquel y A. C. Cuenca. 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana. Aravaca, Madrid, España. ISBN 2-84074-103-2.
- LEDESMA, C. A. Y ZAPATA, C. I. “Mezcla de comercialización internacional: distribución física internacional” en LEDESMA, C. A. Y ZAPATA, C. I. [compiladores] (1993) *Negocios y comercialización internacional: comercio exterior*. Ediciones Macchi. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-537-255-8.
- MIQUEL PERIS, S., PARRA GUERRERO, F., L’HERMIE, C. Y MIQUEL ROMERO, M. J. (1996). *Distribución comercial*. 1ª edición. ESIC Editorial. Madrid, España. ISBN 84-7356-128-7.
- ORLANDO, J. J. Y GONZÁLEZ, D. E. (1993) *Distribución y marketing*. 1ª edición. Ediciones Macchi. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-537-240-X.
- PAZ, H. R. (1998) *Canales de distribución. Estrategia y logística comercial*. 1ª edición. Ediciones Universo. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. ISBN 987-9205-11-1.
- PELTON, L. E., STRUTTON D. Y LUMPKIN, J. R. (2005) *Canales de marketing y distribución comercial. Un enfoque de administración de relaciones*. Traducido por M. del C. Hano Roa, J. Ramos Santalla y J. J. Díaz Díaz. 2ª edición. McGraw-Hill Interamericana. México DF. ISBN 970-10-5089-4.
- PORTER, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster. Nueva York, NY, Estados Unidos. ISBN 0029250900.
- PORTER, M. E. (2000) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis*. 1ª edición. CECSA. México. ISBN 9682611849.
- ROSENBLOOM, B. (1987) *Marketing Functions and the Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution*. Distribution Research and Education Foundation. Washington, DC, Estados Unidos. ASIN B00071Q0QA.
- ROSENBLOOM, B. (1994) *Marketing Channels: A Management View*. 5ª edición. Dryden Press. ISBN 0030977363.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1993) *Marketing: conceptos y estrategias*. 2ª edición. Ediciones Pirámide. ISBN 8436805763.
- STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. Y CRUZ ROCHE, I. (1999) *Canales de comercialización*. Traducido por A. Jockl. 1ª edición en castellano. Prentice Hall Iberia. Madrid, España. ISBN 84-8322-037-7.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1994) *Marketing: estrategias y aplicaciones*. Editorial Civitas.
- YOUNG, M. M. Y WALLENDORF, M. “Ashes to Ashes, Dust to Dust: Conceptualizing Consumer Disposition of Possessions” en CHILDERS, T. ET AL. (1989) *Marketing Theory and Practice*. American Marketing Association (AMA). Chicago, IL, Estados Unidos. Pp. 33-39. ISBN 087757197X

2. TEXTOS, BASES DE DATOS Y PROGRAMAS EN FORMATO ELECTRÓNICO

- APISERVICES [en línea]. Fecha de actualización: 17 de marzo de 2006. [Consulta: 16 de mayo de 2006]. Información sobre países, mercado de la miel, artículos y tesis y bases de datos disponibles en <http://www.apiservices.com>
- BARTOLINI, F.; GALLERANI, V.; SAMOGGIA, A. Y VIAGGI, D. (2005) *Methodology for Multicriteria Analysis of Agri-environmental Schemes* [en línea]. Specific Targeted Research Project n°SSPE-CT-2003-502070. Deliverable N.11. Documento núm. ITAES WP10 P6 D11. CONTAGRAF, Universidad de Bolonia. [Bolonia, Emilia-Romaña, Italia]. [Consulta: 16 de agosto de 2007]. Texto electrónico disponible en <http://merlin.lusignan.inra.fr/ITAES>
- CÔNSOLI, M. A. (2005) *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing* [en línea]. Tesis de licenciatura. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, USP. [San Pablo, SP, Brasil]. [Consulta: 25 de mayo de 2006] Texto electrónico disponible en <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17102005-092110/>
- ERKEKDJIAN, M. (2003) *Informe producto: Análisis de la tendencia del mercado internacional del mercado de la miel* [en línea]. Fundación Exportar. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. [Consulta: 18 de abril de 2006]. Texto electrónico disponible en <http://www.exportar.org.ar/decargas/productos.php?id=IE17miel.pdf>
- FAOSTAT [en línea]. [Roma, Italia]: FAO. [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Base de datos estadísticos disponible en <http://faostat.org>
- FAVA NEVES, M. (1999) *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos* [en línea]. Tesis de doctorado. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, USP. [San Pablo, SP, Brasil]. [Consulta: 31 de octubre de 2005] Texto electrónico disponible en <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/publico/Tese.pdf>
- IBÁÑEZ, D. U. (2002) *Emprendimiento apícola para la producción, fraccionamiento y exportación de miel diferenciada* [en línea]. Proyecto de maestría en Finanzas. Universidad del CEMA. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. [Consulta: 27 de mayo de 2006]. Texto electrónico disponible en http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2002/Ibanez_MAF.pdf
- INFORME APÍCOLA. Núm. 105, 01/2006 y núm. 111 a 123, 07/2006 a 08/2007 [en línea]. MEyP/SAGPyA/SSPAyA/DNA/DIA. Responsables: M. Sabio, M. de los Santos y E. Gaiser. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. Boletín electrónico mensual disponible en <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/apicola/default.asp>
- LARSSON, A. (2005) *Design and Selection of Industrial Marketing Channels. A Case Study at Alfa-Laval* [en línea]. Master's Thesis. MSc Programmes in Engineering. Department of Business Administration and Social Sciences. Division of Industrial Marketing and E-commerce. Luleå University of Technology. [Luleå, Norrbotten, Suecia]. [Consulta: 13 de abril de 2006]. 2005:175 CIV. ISSN 1402-1617. ISRN LTU-EX—05/175—SE. Texto electrónico disponible en <http://epubl.ltu.se/1402-1617/2005/175/LTU-EX-05175-SE.pdf>

- MAYER, J., BUTKEVICIUS, A. Y KADRI A. (2002) *Dynamic Products in World Exports* [en línea]. Discussion Papers No. 159. UNCTAD. [Ginebra, Ginebra, Suiza]. [Consulta: 14 de junio de 2006]. UNCTAD/OSG/DP/159. JEL classification F140, O200, O0140. Texto electrónico disponible en <http://www.unctad.org/en/pub/pubframe/htm>
- MEHTA, R., DUBINSKY, A. J. Y ANDERSON, R. E. (2000) *Marketing Channel Management and the Sales Manager* [en línea]. Industrial Marketing Management, vol. 31, núm. 5, octubre de 2002, pp. 429-439. [Consulta: 4 de mayo de 2006]. ISSN 0019-8501 PII: 80019-8501(01)00159-6. Texto electrónico disponible en http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V69-462T9K3-7-1&_cdi=5809&_user=10&_orig=browse&_coverDate=08%2F31%2F2002&_sk=999689994&view=c&wchp=dGLbVzb-zSkWb&md5=0ad421a51a7acc8ca63694d9d7b7664f&ie=/sdarticle.pdf
- MICROSOFT CORPORATION (1993-2004) *Microsoft Encarta 2005*. Versión 14.0.0.0603. [Redmond, WA, Estados Unidos]. Enciclopedia electrónica. ID 75950-442-6014395-68426.
- NARA/CFR [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS ADMINISTRATION/CODE OF FEDERAL REGULATIONS [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Boletín oficial de los Estados Unidos disponible en <http://www.gpoaccess.gov/fr/index.html>
- NIMO, M. *Honey. Analysis of the Alimentary Chain* [en línea]. SAGPyA. Dirección Nacional de Alimentos. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. Fecha de actualización: septiembre de 2005. [Consulta: 24 de mayo de 2006]. Informe electrónico disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_29/Cadena_english/miel_english.htm
- NOGUÉS, J. J. (2003) *US Contingent Protection against Honey Imports. Development Aspects and the Doha Round* [en línea]. Revised Draft. World Bank Policy Research Working Paper 3088. Universidad Torcuato Di Tella [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. [Consulta: 11 de mayo de 2006]. Texto electrónico disponible en http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/07/26/000094946_0307170424310/Rendered/PDF/multi0page.pdf
- PARKER, D., CHAUDHARY, N., DUERING, A., EWANYK, L., GAGNON, E., HICKS, G., JAIPAUL, R., MARKS, G., MCEWAN, B., MCMULLEN, D., PARADIS, J., PENG, Y., STERLING, R., TERMEER, B., TUCKEY, K. Y WEISENBURGER, L. (2001) *Competition for World Honey Markets: An Alberta Perspective. Competitiveness Porter's Five Forces Model Honey Industry Review. Report 2* [en línea]. Economics and Competitiveness Division, Competitive Intelligence Unit, Alberta Agriculture, Food and Rural Development. [Edmonton, Alberta, Canadá]. [Consulta: 11 de mayo de 2006]. Texto electrónico disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/miel_comisiones/COMISIONES/honey_book-Alberta_Canada.pdf
- REYNOLDS, K. M. Y SU, Y. (2005) *Dumping on Agriculture: Case Studies in Antidumping* [en línea]. Department of Economics. American University. [Washington, DC; Estados Unidos]. [Consulta: 11 de mayo de 2006]. Project supported by the National Research Initiative of the Cooperative State Research,

- Education and Extension Service, USDA. Texto electrónico disponible en <http://nw08.american.edu/~reynolds/casestudies.pdf>
- SAGPYA [en línea]. Dirección de Industria Alimentaria. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Estadísticas argentinas disponibles en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/a_prod/prod_arg.htm
 - SAGPYA [en línea]. Dirección de Industria Alimentaria. [Ciudad de Buenos Aires, Argentina]. [Consulta: 10 de mayo de 2006]. Fuente: Cotizaciones de la Bolsa de Cereales. Estadísticas argentinas disponibles en [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/c_precios/serie\\$.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/apicola/02_estadis/c_precios/serie$.htm)
 - UN COMTRADE [en línea]. [Nueva York, NY, Estados Unidos]: UN STATISTICS DIVISION. [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Base de datos estadísticos disponible en <http://unstats.un.org/unsd/comtrade>
 - US CENSUS BUREAU [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]. [Consulta: 7 de junio de 2006]. Datos del Censo Económico 2002 y del Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial (NAICS). Base de datos estadístico disponible en <http://www.census.gov/econ/census02>
 - US CUSTOMS AND BORDER PROTECTION (USCBP) [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: ADD CVD SEARCH [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Base de datos estadísticos sobre los derechos antidumping y compensatorios que gravan actualmente las importaciones en los Estados Unidos. Disponible en <http://addcvd.cbp.gov>
 - US INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (USITC) [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: HARMONIZED TARIFF SCHEDULE OF THE UNITED STATES (HTS) (2006) 2ª rev. Anotado con fines de reporte estadístico. [Consulta: 31 de mayo de 2006]. Calendario Arancelario Armonizado del los Estados Unidos. Disponible en <http://hotdocs.usitc.gov/docs/tata/hts/bychapter/0612C04.pdf>
 - USDA/ERS [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: US DEPARTMENT OF AGRICULTURE/ECONOMIC RESEARCH SERVICE. [Consulta: 13 de junio de 2006]. Base de datos estadísticos sobre la economía y el comercio estadounidenses disponible en <http://www.ers.usda.gov>
 - USDA/FAS [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: US DEPARTMENT OF AGRICULTURE/FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE. TRADE INTERNET SYSTEM. [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Base de datos estadísticos sobre el comercio exterior estadounidense disponible en <http://www.fas.usda.gov/ustrade>
 - USDA/NASS [en línea] [Washington, DC, Estados Unidos]: US DEPARTMENT OF AGRICULTURE/NATIONAL AGRICULTURAL STATISTICS SERVICE. [Consulta: 6 de junio de 2006]. Base de datos estadísticos sobre el sector agrícola estadounidense disponible en <http://www.nass.usda.gov/index.asp>
 - USITC INTERACTIVE TARIFF AND TRADE DATA WEB. Versión 2.8.4 [en línea]. [Washington, DC, Estados Unidos]: US INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. [Consulta: 22 de agosto de 2007]. Base de datos estadísticos sobre el comercio exterior estadounidense disponible en http://dataweb.usitc.gov/scripts/user_set.asp

3. PONENCIAS

- SABIO, M. “Requerimientos sanitarios y comerciales para la exportación de miel”. En *Seminario sobre trazabilidad en miel*. Organizado por la SAGPYA. Ciudad de Buenos Aires, Argentina, 2 de marzo de 2006. También disponible en formato electrónico en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/capacitacion/Seminario_apicola_marzo_06/Milton_seminario_de_miel.pdf

ANEXOS

1. ANEXO 1 | LISTAS DE GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES

1.1. LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producción de los 5 primeros países productores (1997-2006)	5
Gráfico 2 Exportaciones de los 5 primeros países exportadores (1996-2005)	6
Gráfico 3 Evolución de la producción mundial de miel natural (1987-2006)	48
Gráfico 4 Evolución y tendencia de la producción argentina y mundial de miel natural (1987-2006)	49
Gráfico 5 Precio anual promedio al productor argentino (1997-2006)	50
Gráfico 6 Evolución del valor de las exportaciones argentinas de miel natural (1997-2006)	51
Gráfico 7 Exportaciones argentinas de miel EPVM (2006)	52
Gráfico 8 Producción e importaciones de miel natural (EEUU, 1997-2006)	53
Gráfico 9 Importaciones de miel natural (EEUU, 1997-2006, en toneladas)	55
Gráfico 10 Importaciones de miel natural (EEUU, 1997-2006, en USD CIF)	55
Gráfico 11 Importaciones de miel diferenciada según color (EEUU, 1997-2006)	56
Gráfico 12 Importaciones de miel EPVM (EEUU, 1997-2006)	57
Gráfico 13 Precio promedio de la miel importada EPVM (EEUU, 1997-2006)	58
Gráfico 14 Importaciones de miel EPVM según su origen (EEUU, 1997-2006)	59
Gráfico 15 Índices agregados de preferencia P por estado	128

1.2. LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Componentes de la gestión de los canales de distribución.	13
Tabla 2 Clasificación y características de los intermediarios nacionales que atienden a los mercados externos.	22
Tabla 3 Características de los intermediarios en el extranjero.	23
Tabla 4 Ventajas y desventajas de las modalidades de distribución extensiva y selectiva.	25
Tabla 5 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación de las funciones y de los flujos del canal de distribución.	34
Tabla 6 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación del tipo de intermediarios empleados en la estructura actual de distribución.	35
Tabla 7 Variables de análisis e indicadores respectivos para la evaluación de la rivalidad competitiva en el canal de distribución.	37
Tabla 8 Microfunciones a ser cumplidas en el nuevo canal.	40
Tabla 9 Restricciones del entorno y del macroambiente del canal.	44

Tabla 10 Producción, importaciones y relación producción/consumo en Estados Unidos, 1997-2006.	54
Tabla 11 Derechos antidumping aplicables a las importaciones argentinas de miel en los Estados Unidos.	61
Tabla 12 Gravámenes a la importación que se aplican en los Estados Unidos a las importaciones de la posición HTS10 0409.00.00xx provenientes de Argentina.	63
Tabla 13 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM.	99
Tabla 14 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM (continúa).	100
Tabla 15 Aspectos a considerar al establecer el número de niveles en el canal de la miel EPVM (finaliza).	101
Tabla 16 Establecimiento de la intensidad de cobertura. Determinación preliminar de una alternativa preferida de cobertura del mercado.	103
Tabla 17 Indicadores del análisis multicriterios.	120
Tabla 18 Indicadores del análisis multicriterios (finaliza).	121
Tabla 19 Rango de valores de P y calificación.	125

1.3. LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Flujos en los canales de distribución.	16
Ilustración 2 Los sistemas verticales de marketing (SVM).	19
Ilustración 3 Los sistemas horizontales de marketing (SHM) con un ejemplo de marketing multicanal.	20
Ilustración 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	27
Ilustración 5 Fuerzas del entorno y del macroambiente de un canal de distribución.	42
Ilustración 6 Pasos para la aplicación del análisis multicriterios.	47
Ilustración 7 Estructura integrada del canal de distribución internacional de la miel.	74
Ilustración 8 Canal proyectado para la distribución de miel natural EPVM. Niveles e intermediarios.	107
Ilustración 9 Calificación de las unidades de análisis o alternativas del modelo según el índice agregado de preferencia P obtenido.	127

2. ANEXO 2 | FUENTES CONSULTADAS DURANTE LA FASE DE ENTREVISTAS

2.1. INTRODUCCIÓN

En la fase de entrevistas de este trabajo, se seleccionó, contactó y luego abordó de modo personal a diferentes sujetos que participan en uno o más niveles del canal de distribución de la miel, expertos en los distintos puntos que fueron tratándose a lo largo de la investigación. La muestra incluyó a productores, fraccionadores, envasadores y exportadores, cuyas empresas o emprendimientos forman parte activamente de alguno de los niveles del tramo doméstico del canal.

Las empresas relevadas, sobre las cuales se hace una breve reseña a continuación, se encuentran emplazadas en distintos puntos de la provincia de Córdoba. En todos los casos se utilizó el método de la entrevista en profundidad aplicada a expertos. Las guías de estas entrevistas pueden ser consultadas en el Anexo 3 | Instrumentos de recopilación de datos, a partir de la página 148. Cabe aclarar que en el último de los casos referenciados, participaron de la entrevista cuatro de los miembros del grupo contactado.

Las sesiones de consulta a los expertos tuvieron una duración de entre 45 y 90 minutos y se realizaron en un período de 30 días entre la primera y la última. El lugar de las entrevistas fue el domicilio particular o comercial de los sujetos abordados, excepto en el último caso donde se acordó su realización en un espacio público.

2.2. BIOMIEL S.A.

Biomiel es una pequeña empresa mielera de la ciudad de Córdoba, que se dedica a la producción y venta a granel de miel de monte, bajo normativa internacional de certificación de calidad orgánica.

Tanto el material vivo como los colmenares de donde se extrae la miel son propiedad de la misma empresa, cuyo centro de producción se ubica en la localidad de Agua de Oro, departamento Colón. La miel producida por Biomiel es de color ámbar, y el origen floral predominante es el algarrobo y el mistol.

La certificación orgánica del producto es otorgada anualmente por Argencer, luego de un proceso de revisión de los métodos y prácticas utilizados en la obtención y acondicionamiento del producto. Además, esta entidad certificadora inspecciona las instalaciones físicas y los campos de producción, y efectúa análisis físico-bioquímicos sobre la calidad de la miel producida. Todo ello ocurre con carácter previo al otorgamiento inicial o a la renovación de la certificación.

Como participante del tramo doméstico del canal de distribución, Biomiel vende el producto ya acondicionado en los tambores estándares a unas pocas compañías comercializadoras de la ciudad de Buenos Aires, con quienes mantiene relaciones desde hace varios años. Estas compañías consolidan contenedores completos del producto y lo exportan a la Unión Europea, especialmente al Reino Unido.

De este modo, la empresa acuerda la venta de la miel orgánica a granel que produce con un intermediario internacional del país de origen, por lo que sus transacciones no difieren en mucho de una compraventa doméstica ordinaria.

Biomiel no mantiene inventarios del producto tamborizado. Una vez que este se encuentra acondicionado en los tambores, es despachado lo antes posible hacia los compradores habituales y establecidos de la ciudad de Buenos Aires.

La producción promedio en los últimos años se ubicó alrededor de las 15 toneladas, lo que equivale aproximadamente a 45 tambores anuales del producto.

2.3. MIELES DEL MONTE S.A.

Mieles del Monte es un emprendimiento comercial cuya principal actividad consiste en la producción y exportación de miel de monte a granel. Al igual que en el caso anterior, la miel producida por esta empresa posee certificación de producto orgánico.

Mieles del Monte cuenta con una filial de negocios en la ciudad de Córdoba, pero sus instalaciones de producción están localizadas en el Sauzalito, departamento General Güemes, en el noroeste de la provincia del Chaco.

Su ubicación en pleno monte chaqueño, a cientos de kilómetros de grandes ciudades y de otros núcleos medianos de población e industria, sientan óptimas condiciones para la obtención de mieles orgánicas, de colores claros, y donde especies autóctonas como el algarrobo, el mistol y el espinillo constituyen el origen floral común de las mieles que son cosechadas en la región.

El producto es obtenido en las instalaciones propias de la empresa, y es acondicionado a granel sin marca comercial. Mieles del Monte realiza por sí misma la exportación de la miel producida, la cual vende a un grupo de importadores conocidos de la Unión Europea. En sus diez años de participación dentro del canal de distribución ha concretado diversas operaciones, principalmente con compradores del Reino Unido. También ha efectuado ventas menores y ha recibido solicitudes provenientes de importadores en los Países Bajos, Francia, Alemania y España.

La operación de exportación del producto la realiza a través del puerto de Corrientes, donde contrata los servicios de corretaje y cargas de una agencia marítima de la región, más los oficios que se requieren de los despachantes de aduana. En este mismo puerto efectúa la consolidación de los envíos hacia sus compradores europeos, desde donde la mercadería es destinada directamente a la exportación.

La certificación orgánica del producto le es otorgada por la Organización Internacional Agropecuaria (OIA), luego del procedimiento de revisión de procesos, inspección de instalaciones y análisis de la calidad del producto mencionado en el apartado anterior.

En la actualidad, la producción promedio de Mieles del Monte asciende a los 200 tambores anuales. Esto representa aproximadamente 66 toneladas de miel orgánica presentada a granel, o casi tres contenedores completos del mismo producto.

2.4. MIELES DEL SUR SEM.

Esta tercera empresa consultada durante la fase de entrevistas, es una sociedad de economía mixta, formada originalmente por 90 pequeños miembros del nivel productivo del canal de distribución, localizados en el departamento Río Cuarto, y el Estado municipal de su ciudad cabecera. El principal eje de negocios en la actualidad de la empresa es la extracción, procesamiento y acondicionamiento de la miel natural.

Sus instalaciones productivas en el parque industrial de la ciudad de Río Cuarto, incluyen una planta de extracción, fraccionamiento y envase de la miel para la venta minorista. Además, la empresa dispone de maquinaria que permite otros procesamientos adicionales del producto, tales como la homogeneización y la pasteurización de la miel a granel. Mieles del Sur también cuenta con depósitos habilitados por la autoridad sanitaria para el acopio del producto tamborizado.

En el pasado esta empresa se dedicó activamente a la exportación de miel de pradera a granel, y a la venta de miel EPVM en el mercado doméstico, resultante de la producción individual de los varios miembros que integraban el capital privado de la empresa. Determinadas circunstancias internas y externas al propio negocio, interrumpieron la continuidad de estas operaciones, y actualmente la empresa opera a escala reducida, mientras atraviesa un proceso de reconversión en sociedad anónima.

Actualmente, Mieles del Sur se dedica exclusivamente al acondicionamiento y al acopio de miel a granel, que le es remitida por productores independientes de la región. También concreta ventas de este producto en el mercado doméstico, análogas a una compraventa ordinaria de una *commodity* alimenticia.

2.5. FEDERACIÓN DE CENTROS JUVENILES AGRARIOS COOPERATIVISTAS ZONA SANCOR

La Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas zona SanCor es, tal cual su nombre lo indica, un grupo cooperativo compuesto por cerca de 150 productores de miel, en un área que comprende el oeste de la provincia de Córdoba, la mitad sur de la provincia de Santa Fe y el norte de la provincia de Buenos Aires. La administración principal de la Federación está localizada en el municipio de Devoto, y sus instalaciones productivas en Marull, ambas en el departamento San Justo de la provincia de Córdoba.

Esta asociación nació hace más de cincuenta años de la mano de una de las principales empresas agroalimentarias del país, operando como una de sus unidades de negocios hasta 2000. Si bien hoy continúa manteniendo estrechas relaciones con su antigua empresa madre, en la actualidad trabaja con independencia de la misma.

En sus comienzos, la Federación surgió como una entidad abocada a la capacitación de la densa red de productores que abastecían de miel a su empresa matriz en el área geográfica definida, y al financiamiento de los emprendimientos destinados a mejorar las técnicas y prácticas de producción y la calidad de las mieles obtenidas.

Los destinatarios de la capacitación eran los hijos de los propietarios y los encargados de las pequeñas unidades productivas familiares. La financiación consistía en el otorgamiento de créditos apícolas, que generalmente se materializaban en la entrega de material vivo y de producción a los diversos productores miembros de la Federación. Estos créditos eran recuperados por la entidad a través de la consignación a su nombre de parte de la producción lograda anualmente por cada participante.

Además de la capacitación y el financiamiento, originalmente la Federación ofrecía a sus miembros la oportunidad de colocar el producto en el mercado interno, acción que se conseguía a través de la estructura de intermediación ya creada por la empresa matriz.

En la actualidad, operando individualmente y con un grupo consolidado de proveedores, las funciones principales de la Federación son la extracción, el procesamiento, el

acondicionamiento y el acopio del producto en sus propias instalaciones, que luego destina a los dos circuitos predominantes del canal de distribución de la miel (vg. granel y EPVM).

La Federación también efectúa una tarea de coordinación de las compras del grupo (p. ej. de medicamentos preventivos y azúcar para la sanidad y alimentación de los apiaros, o de los tambores en los que será colocado el producto). Además solicita préstamos bancarios o mutuales en nombre de la asociación, generalmente a devolver a plan cosecha.

Es muy importante la amplia labor de intermediario que se desarrolla a favor de los miembros del grupo. La miel acondicionada a granel es destinada casi exclusivamente al mercado internacional, y la miel EPVM es colocada totalmente en el mercado interno. Respecto de este segundo circuito del canal, una parte del producto EPVM es vendido a mayoristas y minoristas del mercado doméstico que contactan directamente a la Federación; mientras que otra parte es vendida a SanCor, quien la revende a través de sus propios canales.

En cuanto a la miel acondicionada para la venta a granel, hasta el año 2000 todas las exportaciones se realizaban por intermedio de la empresa matriz. A partir de esa fecha, la entidad comenzó a efectuar por sí misma las funciones de contacto y negociación con sus clientes actuales y potenciales, y a realizar las operaciones de consolidación de contenedores en su propia planta.

La Federación también coordina los arreglos de embarcación del producto en el puerto de Buenos Aires, conforma la documentación de embarque y la remite al comprador internacional y, finalmente, gestiona la recepción del pago por la compraventa. Una vez que el producto ha sido recibido en destino, y que el comprador ha prestado su asentimiento y liberado el pago, la Federación activa el flujo inverso de reembolso a sus proveedores miembros.

En los últimos años, han logrado consolidarse en promedio entre 12 y 13 contenedores anuales de miel de pradera a granel, de color claro, donde predominan orígenes florales típicos de la zona de producción, como por ejemplo el trébol, la alfalfa y el meliloto. Esto significa alrededor de 875 tambores del producto, o el equivalente aproximado a 290 toneladas.

2.6. AGRUPACIÓN DE APICULTORES DEL CENTRO DEL VALLE DE PUNILLA

Esta agrupación es una reunión de productores apícolas artesanales distribuidos en el valle de Punilla, en las sierras de Córdoba, con asiento en la ciudad de La Falda. Los miembros de la agrupación se dedican individualmente a la producción de miel de monte, de colores ámbar y ámbar oscuro, que venden EPVM a distribuidores y supermercados de su región. Todos ellos se dedican a la producción artesanal de la miel y a su venta como una actividad de carácter secundario.

El grupo fue establecido hace siete años no como un emprendimiento comercial, sino como un foro de consulta y capacitación que permitiera a sus integrantes compartir experiencias, inquietudes y dificultades comunes, para contribuir y fomentar un mejor desarrollo de las actividades productivas particulares. Esta característica continúa siendo el rasgo definitorio de la agrupación en la actualidad.

La miel EPVM la comercializan en dos presentaciones diferentes: el clásico pote de plástico de medio kilo, y el osito mielero de plástico con pico vertedor de 354 g. Este último es quizás el envase más habitual de las mieles claras convencionales EPVM en los principales mercados internacionales de consumo.

3. ANEXO 3 | INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

3.1. GUÍAS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

3.1.1. FUNCIONES Y FLUJOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD I	
<p>Entrevista #</p> <p>Fecha:</p> <p>Lugar:</p> <p>Hora de inicio:</p> <p>Hora de finalización:</p>	<p>Entrevistado:</p> <p>Cargo o posición:</p> <p>Organización:</p> <p>Contacto:</p>
GUIÓN DE LA ENTREVISTA	
<p>1. Número de contactos creados anualmente para la comercialización del producto. <i>Preguntar por mes porque es más fácil de recordar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿La creación de nuevos contactos obedece a una actitud activa o pasiva? ¿Existe un procedimiento predeterminado para establecer nuevos contactos? <i>Si la respuesta es afirmativa</i>, ¿cuáles son los pasos y tareas a través de los cuales se desarrolla este procedimiento? <p>2. Tipo de relación con los contactos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué elementos vinculan a quien inicia el contacto (productor, productor-exportador, acopiador, asociación de productores, etc.) con el contacto en particular? <i>Interesa conocer si existe algún tipo de relación actual o potencial en el marco de un eventual canal de distribución.</i> ¿Existe un procedimiento predeterminado para evaluar la viabilidad de un nuevo contacto con miras a un acuerdo o relación? <i>Por el contrario</i>, ¿la posible relación con cada contacto se evalúa e inicia caso por caso? ¿Cómo se califican los beneficios que reporta crear y mantener a todos los contactos en relación con los costos en que se incurre por los mismos motivos? <p>3. Número de contratos y acuerdos alcanzados con los contactos anualmente. <i>Preguntar por mes porque es más fácil de recordar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el volumen y monto de esos contratos? <i>Es útil obtener una apreciación global del volumen y monto promedios de cada contrato o acuerdo. También resulta conveniente preguntar si dichos promedios son representativos de la mayor parte de las operaciones individuales o si, en cambio, existen grandes variaciones entre los volúmenes y montos de las operaciones cubiertas por varios acuerdos.</i> ¿Cuál es la naturaleza de los contratos o acuerdos concluidos con los contactos? <i>¿Se trata de compraventas domésticas, acuerdos de venta o representación sin obligación de colocar el producto, acuerdos de venta a través de empresas complementarias de las cuales se es miembro, etc.?</i> Una vez establecida la relación con el contacto (acuerdo, contrato) ¿durante cuánto tiempo se prolonga la misma? <i>Interesa conocer si los acuerdos de venta y/o distribución se realizan por operaciones individuales y aisladas, o bien si cubren varias operaciones con cierta continuidad en el tiempo.</i> ¿Se han definido objetivos en cuanto a la cobertura de mercado que desea lograrse? <i>Si la respuesta es afirmativa</i>, ¿cómo se han definido? ¿qué tan bien han sido alcanzados esos objetivos hasta el presente? ¿Se definen objetivos de cobertura de mercado para cada contacto o intermediario con el que se entabla una relación? <i>Si la respuesta es afirmativa</i>, ¿qué sucede cuando tales objetivos son alcanzados? ¿qué sucede cuando un contacto o intermediario no logra satisfacer los objetivos de cobertura del mercado? 	

Tabla A3 1 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Funciones y flujos del canal de distribución.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

4. Actividades promocionales que se desarrollan anualmente.

- ¿Se desarrolla e implementa algún tipo de actividad promocional del producto o de la marca actualmente? ¿Se lo ha hecho en el pasado? ¿Se planea hacerlo en un futuro próximo? *Indagar sobre actividades promocionales concretas.*
- ¿Quién es el responsable del desarrollo de las actividades promocionales? ¿Quién es el responsable de su implementación? *Es importante conocer el deslinde de las obligaciones y actividades respecto de los esfuerzos de promoción: productor, otros participantes del canal, empresas externas.*
- ¿Cómo se efectúa la coordinación de las actividades promocionales entre todos los miembros del canal?
- ¿Cómo se califica la adhesión y el seguimiento de las actividades promocionales que efectúan los participantes del canal receptores de las mismas?

5. Financiamiento.

Las preguntas correspondientes a esta parte de la entrevista pueden ser incluidas al final de cada uno de los puntos 1 a 4 anteriores.

- ¿Cómo se obtiene el financiamiento para cubrir las necesidades de las actividades anteriores?: *establecimiento y mantenimiento de la relación con los contactos; acuerdo y contratación; administración de la relación contractual; sostenimiento de la política de cobertura del mercado; actividades promocionales.*
- ¿Quién provee el financiamiento para cada una de esas actividades? *Si es un miembro del canal, interesa conocer quién es. Si se trata de una «empresa facilitadora», a qué tipo de empresa nos referimos.*
- ¿De qué forma se provee el financiamiento? (recursos internos de la propia empresa; créditos externos; premios y comisiones; etc.) ¿bajo qué condiciones?

6. Transporte.

- ¿Qué modos y medios se utilizan para el transporte del producto? *Especificar este punto en cada etapa de la producción y distribución.*
- ¿Quién diseña la estrategia de transporte?
- ¿Qué miembro o miembros del canal corren con los costos y riesgos del transporte? ¿Cómo se efectúa el deslinde de esos costos y riesgos entre los distintos participantes?
- ¿Quién efectúa el transporte? *Sobre esta última pregunta interesa conocer si el transporte es efectuado materialmente por algún miembro del canal o por empresas facilitadoras.*

7. Inventarios y adecuación del producto.

- ¿Existe una política de gestión de los inventarios? *Si la respuesta es afirmativa, ¿quién o quiénes son los encargados de su establecimiento e implementación? ¿Dicha política se decide y lleva a cabo de manera coordinada o sobre la base de las operaciones individuales de cada participante?*
- ¿En su configuración actual, requiere el producto distintas adecuaciones para su transporte y comercialización a medida que avanza por el canal de distribución? *Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son esas adecuaciones? ¿Quién las efectúa? ¿En qué momento? ¿Quién corre con los gastos y riesgos asociados a cada nueva adecuación? ¿Quién es el destinatario de las mismas?*
- ¿Qué miembro o miembros del canal actual efectúan los pedidos de productos? ¿Cómo llegan estos pedidos al productor o abastecedor?
- ¿Cómo se pone en marcha el abastecimiento de los pedidos? *Interesa conocer qué procesos y tareas específicas involucra. ¿Requiere de la participación de los demás miembros del canal? ¿en qué sentido? Indagar sobre las funciones, flujos, tareas, etc. que desempeñan los restantes participantes en cuanto al abastecimiento de los pedidos.*

8. Investigación e información.

- ¿Se lleva adelante algún tipo de labor investigativa y/o de desarrollo sobre el producto? *Realizar esta misma pregunta en cuanto afecta al sector de negocios (productor-exportador), al mercado objetivo y a los canales de distribución. Para cada respuesta anterior afirmativa, sondear si la investigación y el desarrollo están orientados a mantener o mejorar la situación actual o si, en cambio, involucran la búsqueda activa de nuevas oportunidades y maneras de hacer las cosas.*

Tabla A3 2 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2.
Funciones y flujos del canal de distribución (continúa).

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- *Si la respuesta al punto anterior es afirmativa*, ¿quién conduce las distintas actividades de investigación y desarrollo? (qué miembro del canal o qué empresa externa). ¿Existen recursos especialmente afectados a la realización de esas actividades? (fondos disponibles, personal externo especializado, grupos de trabajo, etc.). ¿Con qué periodicidad se efectúan las diversas actividades de investigación y desarrollo? *Interesa conocer si tales actividades forman parte de las labores ordinarias del canal de distribución, o si tienen un carácter esporádico, coyuntural o de seguimiento.* ¿Quiénes son los destinatarios de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo? *Indagar respecto de qué participante o niveles del canal son los destinatarios o usuarios de esos resultados.*
- ¿Qué tipo de información maneja cada participante actual del canal? *Nos referimos a la información sobre el producto, el mercado, el sector productor-exportador, la competencia y la dinámica del canal.*
- ¿Se cuenta con un procedimiento preestablecido de captura de la información estratégica? *Si la respuesta es afirmativa*, ¿quién lo diseña? ¿quién es el encargado de su implementación? (miembro del canal o participante externo) ¿cómo se implementa?
- ¿Se comparte la información capturada o generada por uno o más de los miembros con los demás? *Si la respuesta es afirmativa*, ¿con quiénes se comparte? ¿Se coordinan las necesidades informativas de los distintos participantes? ¿A través de qué medios o procedimientos? *Si la respuesta a la primera pregunta es negativa*, ¿por qué no se comparte? ¿Hay información que de todos modos puede ser compartida?

9. Riesgos.

- ¿Cuáles son los riesgos más significativos que enfrenta su empresa derivados de su participación en la estructura actual de distribución? ¿De qué modo influyen sobre el propio negocio? *Puntualizar el tipo de riesgos: comerciales, cambiarios, políticos, etc.* ¿A qué razones obedecen estos riesgos? ¿En qué modo podrían ser neutralizados o disminuidos?
- ¿Estos riesgos son compartidos y soportados por los demás participantes o socios del canal? *Si la respuesta es afirmativa*, ¿de qué modo? ¿cómo cree Vd. que inciden en el negocio de los demás participantes? ¿cómo cree Vd. que inciden en el canal en su conjunto? *Si la respuesta a la primera pregunta es negativa*, ¿por qué no?

Tabla A3 3 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2.
Funciones y flujos del canal de distribución (finaliza).

3.1.2. INTERMEDIARIOS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD II	
<p>Entrevista #</p> <p>Fecha:</p> <p>Lugar:</p> <p>Hora de inicio:</p> <p>Hora de finalización:</p>	<p>Entrevistado:</p> <p>Cargo o posición:</p> <p>Organización:</p> <p>Contacto:</p>
GUIÓN DE LA ENTREVISTA	
<p>1. Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién vende su empresa los productos que fabrica o distribuye? <i>Importa conocer a quién o quiénes son directamente vendidos una vez que salen del circuito interno de producción y/o comercialización.</i> • <i>En caso que los productos no sean vendidos al siguiente miembro del canal (inexistencia del flujo de propiedad entre ambos), ¿bajo qué acuerdo o condiciones los productos son remitidos al siguiente miembro del canal? ¿Qué sucede cuando se cumple el acuerdo o condición? ¿Qué sucede cuando no se cumple el acuerdo o condición?</i> • ¿Cuál es el número aproximado de clientes dentro de cada una de las categorías anteriores? ¿Cuál es el porcentaje de sus ventas totales atribuible a cada una de esas categorías? • ¿Cómo se dividen sus ingresos totales en concepto de ventas entre cada una de las categorías anteriores? <i>Preguntar en porcentaje y en pesos o USD.</i> • ¿Concuerdan los clientes actuales de su empresa (a los que Vd. vende o transmite la tenencia física del producto) con quienes se definieron como los clientes objetivo del negocio? <i>Si la respuesta es negativa, ¿quiénes considera Vd. que son los clientes a los cuales apunta su estrategia actual de negocios?</i> • ¿Conoce Vd. quiénes son los clientes de sus clientes? <i>Si la respuesta es afirmativa, sondear hasta qué nivel. ¿Sabe qué hace cada una de sus propias categorías de clientes con los productos que su empresa fabrica y/o distribuye? ¿Sabe qué hacen con ellos los clientes de sus clientes? Si la respuesta anterior es afirmativa, sondear hasta qué nivel.</i> <p>2. Proveedores</p> <p><u>Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es un intermediario dentro del canal actual (no productor).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A quien compra Vd. los productos que vende o distribuye? <i>Interesa conocer de quién o quiénes son directamente adquiridos.</i> • <i>En caso que los productos no sean recibidos a título de propiedad de parte de un miembro anterior del canal (inexistencia del flujo de propiedad entre ambos), ¿bajo qué acuerdo o condiciones los productos son recibidos del anterior miembro del canal? ¿Qué sucede cuando se cumple el acuerdo o condición? ¿Qué sucede cuando no se cumple el acuerdo o condición?</i> • ¿Cuál es el número aproximado de proveedores que abastecen del producto a su negocio? • <i>Esta pregunta es procedente en caso que las fuentes de abastecimiento pertenezcan a distintos niveles del canal. ¿Cómo se distribuyen las compras que Vd. efectúa a los distintos proveedores? Preguntar en porcentaje y en pesos o USD.</i> • ¿Conoce Vd. de quiénes se abastecen sus propios proveedores? <i>Si la respuesta es afirmativa, sondear hasta qué nivel.</i> <p>3. Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es que su empresa vende o distribuye el producto? <i>Debe averiguarse si el producto se vende o distribuye a granel o envasado para consumo. Si la respuesta es envasado para consumo: ¿en qué cantidades se vende al cliente (siguiente participante del canal de distribución)? Indagar si se trata de ventas al nivel mayorista o minorista. Observar si las modalidades de venta son exclusivas o si cambian según el tipo de cliente.</i> 	

Tabla A3 4 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Intermediarios del canal de distribución.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- ¿En qué peso o volumen se comercializa el producto? ¿Se diferencia según su color? ¿según su origen floral? ¿según su lugar de producción? ¿según su calidad de orgánico, si la posee? ¿Se emplea algún otro criterio para la diferenciación del producto?
- ¿Cuántas marcas del producto seleccionado vende o distribuye su empresa?
- ¿Qué otros productos se incluyen dentro de la línea? *Identificar el tipo y la cantidad de productos.*
- ¿Qué otras líneas de productos, además de la mencionada, vende o distribuye su empresa? *Identificar el tipo y la cantidad de productos en cada línea, o en líneas significativas. ¿A quiénes vende o distribuye esas otras líneas de productos?*
- ¿Se manejan varias marcas de un mismo producto? ¿En promedio, cuántas marcas de un mismo producto de incluyen en cada línea?

4. Características y obligaciones del intermediario

- ¿Cuánto dura típicamente una relación que lo vincula con uno de sus proveedores? ¿Cuál es el tiempo promedio que lleva la relación con los proveedores actuales del producto seleccionado? *En caso de advertir discrepancias entre los tiempos promedios de las relaciones según las respuestas, indagar qué motivos llevaron a esas discrepancias (por ejemplo, relaciones extremadamente largas; sucesión de relaciones con varios proveedores que se interrumpen al poco tiempo de iniciadas; mismos proveedores que entran y salen de la cartera repetidas veces a lo largo del tiempo; etc.).*
- ¿Adquiere su empresa para sí los productos que luego vende y/o distribuye? *Si la respuesta es negativa, ¿por qué no? ¿quién tiene la propiedad de los productos que vende y/o distribuye su empresa tanto antes como después de su intervención? En caso que exista flujo de propiedad saltando al intermediario, ¿qué papel juega su empresa en la transmisión de la propiedad sobre el producto desde los participantes anteriores hacia los participantes posteriores a Vd. en el canal?*
- *Cuando el intermediario no es el propietario del producto que vende o distribuye.* ¿Recibe su empresa en algún momento la tenencia física del producto y el consiguiente deber de su custodia? *Sondear en qué momentos se recibe la tenencia y qué obligaciones acarrea: almacenamiento, transporte, empaque y acondicionamiento, consolidación o desconsolidación de pedidos, etc.*
- ¿Realizó en el pasado ventas del producto en el extranjero? ¿A través de qué tipo de intermediarios? *Fijarse si se emplearon intermediarios domésticos, intermediarios extranjeros, una subsidiaria propia de ventas, etc. ¿Qué porcentaje de sus ventas del producto fueron colocadas en esos mercados?*
- ¿Realiza actualmente ventas del producto en el extranjero? ¿A través de qué tipo de intermediarios? *Fijarse si se emplean intermediarios domésticos, intermediarios extranjeros, una subsidiaria propia de ventas, etc. ¿Qué porcentaje de sus ventas del producto coloca anualmente en esos mercados?*
- ¿La empresa se hace cargo de los arreglos de embarcación de los productos? *Si la respuesta es afirmativa, ¿para sus operaciones domésticas? ¿para sus operaciones internacionales, si las hubiere? Constatar si existen diferencias al respecto entre los dos tipos de operaciones.*
- *Si la empresa sí se hace cargo de los arreglos de embarcación de los productos,* ¿qué implica el hacerse cargo de los arreglos de embarcación de los productos? *Averiguar cómo se reparten las tareas, costos y riesgos derivados de las actividades logísticas de embarque/transporte entre los participantes del canal. Si la empresa no se hace cargo de los arreglos de embarcación de los productos, ¿quién efectúa los arreglos de embarcación? ¿Cómo se coordina esta función entre los miembros del canal?*
- ¿Quién define el precio de venta del producto seleccionado a cada uno de sus grupos de clientes? *Luego preguntar hacia delante y hacia atrás en el canal, ¿quién define el precio de venta al cual sus clientes revenden el producto a sus propios clientes? ¿Quién define el precio de venta de los proveedores de los cuales Vd. se abastece? Importante: ¿Existe algún mecanismo coordinado de fijación de precios al interior del canal actual?*
- ¿La empresa provee crédito a otros miembros del canal o las transacciones se realizan al contado? *Si la empresa provee crédito a otros miembros del canal, ¿en qué circunstancias lo hace? ¿La empresa solicita crédito de otros miembros del canal? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué circunstancias lo hace?*
- ¿Por regla general, qué miembro del canal provee el financiamiento de ciertas actividades? *Indagar sobre actividades específicas: compras, transporte, almacenamiento, gestión de inventarios, etc. ¿Bajo qué condiciones su empresa puede acceder a ese financiamiento?*
- ¿Representa su empresa a algún otro miembro del canal en la venta y/o la distribución del producto? *Si la respuesta es afirmativa, ¿a grandes rasgos, cuáles son las características y condiciones de esa representación? Fundamentalmente, analizar si se trata de un acuerdo de tipo mercantil o de agencia, doméstico o internacional.*

Tabla A3 5 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Intermediarios del canal de distribución (continúa).

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- ¿Es su empresa representada por algún otro miembro del canal en la venta y/o la distribución del producto? *Si la respuesta es afirmativa*, ¿a grandes rasgos, cuáles son las características y condiciones de esa representación? *Fundamentalmente, analizar si se trata de un acuerdo de tipo mercantil o de agencia, doméstico o internacional.*
- *Explicar antes el concepto de «director del canal».* ¿Considera Vd. que su empresa ocupa una posición de liderazgo dentro de la estructura actual de distribución? ¿Por qué? *Pedir ejemplos concretos como justificación de la afirmación anterior.*
- *Si la empresa sí ocupa una posición de liderazgo*, ¿es su empresa o negocio el director del canal? *Si no*, ¿qué miembro del canal lo es? ¿por qué cree Vd. que esto es así?
- *Si la empresa no ocupa una posición de liderazgo*, ¿considera Vd. que es posible que su empresa pueda alcanzar en un futuro próximo una posición de liderazgo o preeminencia en el canal? ¿A través de qué acciones cree Vd. que esto sería posible?

Tabla A3 6 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Intermediarios del canal de distribución (finaliza).

3.1.3. RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD III	
Entrevista # Fecha: Lugar: Hora de inicio: Hora de finalización:	Entrevistado: Cargo o posición: Organización: Contacto:
GUIÓN DE LA ENTREVISTA	
<p>1. Riesgo de entrada de nuevos participantes.</p> <p><u>Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es el productor.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que ingresen al mercado nuevos productores con un producto idéntico al que su empresa hace actualmente? <i>Sondear cuántos, en qué momento, su tamaño, el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que esos productores empleen uno o más de los intermediarios que su empresa utiliza actualmente para la distribución del producto? <i>Sondear qué tipo de intermediarios (uno, algunos o todo un canal), el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que esos productores apunten al mismo grupo o segmento del mercado que su empresa? <i>Sondear cuántos, cuáles, su tamaño, el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • <i>Dadas las respuestas a los puntos 1 a 3, ¿cómo cree Vd. que reaccionarán los productores en cada caso? Recordar los tres casos. ¿Qué medidas piensa que adoptarían para hacer frente a los nuevos competidores? ¿Cómo las implementarían? ¿Con qué intensidad? ¿En qué estado quedaría el sector productivo luego de tales medidas?</i> • <i>Dadas las respuestas a los puntos 1 a 3, ¿cómo cree Vd. que reaccionará su empresa frente a cada caso? Recordar los tres casos. ¿Qué medidas piensa que adoptaría su empresa para hacer frente a los nuevos competidores? ¿Cómo las implementaría? ¿Con qué intensidad? ¿En qué posición imagina que quedaría su empresa dentro del sector productivo luego de implementar tales medidas?</i> <p><u>Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es un intermediario dentro del canal actual.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que ingresen al mercado otros intermediarios que distribuyan el mismo producto? <i>Sondear cuántos, en qué nivel del canal, qué tipo de intermediarios, en qué momento, su tamaño, el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que esos intermediarios empleen uno o más de los intermediarios o canales de venta al público que su empresa utiliza actualmente para la distribución del producto? <i>Sondear qué tipo de intermediarios (uno, algunos o todo un canal), el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • ¿Qué posibilidad cree Vd. que existe que esos intermediarios apunten al mismo grupo o segmento del mercado que su negocio? <i>Sondear cuántos, cuáles, su tamaño, el grado de impacto sobre el sector y el grado de impacto sobre el propio negocio.</i> • <i>Dadas las respuestas a los puntos 1 a 3, ¿cómo cree Vd. que reaccionarán los demás participantes del canal en cada caso? Recordar los tres casos. ¿Qué medidas piensa que adoptarían para hacer frente a los nuevos competidores? ¿Cómo las implementarían? ¿Con qué intensidad? ¿En qué estado quedaría el canal luego de tales medidas?</i> 	

Tabla A3 7 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Rivalidad competitiva en el canal de distribución.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- *Dadas las respuestas a los puntos 1 a 3*, ¿cómo cree Vd. que reaccionará su empresa frente a cada caso? *Recordar los tres casos*. ¿Qué medidas piensa que adoptaría su empresa para hacer frente a los nuevos competidores? ¿Cómo las implementaría? ¿Con qué intensidad? ¿En qué posición imagina que quedaría su empresa dentro del canal luego de implementar tales medidas?

Realizar la siguiente pregunta a ambas clases de entrevistados.

- A continuación voy a nombrarle una serie de factores que parecerían limitar el riesgo de entrada de nuevos participantes en el sector/industria. ¿A su criterio, cuáles de los mismos se aplican a su negocio en particular? ¿Por qué? ¿Por qué no? *En la justificación a la pregunta, indagar qué entiende el entrevistado por cada uno de los factores barrera.*
 - Economías de escala (actuales y potenciales).
 - Economías de alcance (actuales y potenciales).
 - Grado actual de diferenciación del producto.
 - Monto y riesgo de las inversiones en capital para entrar al negocio. *Si fuera necesario, dar ejemplos al entrevistado según se trate de productor, intermediario o ambos.*
 - Sistema actual de distribución (*p. ej. relación entre productores e intermediarios del canal actual, contratos ya establecidos, confianza y conocimiento de los socios, experiencias pasadas, etc.*).
 - *Si el intermediario o productor exporta o quiere exportar su producto*: factores de política económica (económicos, monetarios, cambiarios, sanitarios, legales, etc.). *Si fuera necesario, dar ejemplos al entrevistado y pedir que comente sus propias experiencias.*

2. Rivalidad entre los competidores actuales.

Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es el productor.

- ¿Conoce Vd. a qué ritmo ha evolucionado su negocio en los últimos años? *Indagar sobre los últimos 5 a 10 años*. ¿Qué ha pasado con su producción? ¿Cómo se han comportado sus ventas? ¿Qué nos podría decir respecto de la evolución en general del sector productivo al cual pertenece su empresa?
- *Considerando el sistema actual de distribución*, ¿comercializa Vd. su producto a través de más de un intermediario? *Si la respuesta es afirmativa*, ¿a quiénes vende o distribuye el producto su intermediario? ¿Pertenece a estos intermediarios a un único canal de distribución o a varios canales diferentes? *Si la competencia es multicanal, averiguar cuál es su intensidad.*
- ¿Realiza alguna acción o actividad destinada a lograr la diferenciación del producto? *Analizar si las acciones concretas de diferenciación recaen sobre atributos del producto o de los otros componentes de la mezcla de marketing.*

Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es un intermediario dentro del canal actual.

- ¿Conoce Vd. a qué ritmo ha evolucionado su negocio en los últimos años? *Indagar sobre los últimos 5 a 10 años*. ¿Cómo se han comportado sus ventas? ¿Qué ha pasado con las ventas de otros intermediarios que compiten con su empresa? ¿Qué nos podría decir respecto de la evolución en general del sector de la distribución del cual forma parte su negocio?
- *Considerando el canal a través del cual su empresa distribuye actualmente el producto*, ¿qué otros participantes de ese canal cree Vd. que compiten con su empresa por las ventas en un mismo mercado? *Si la competencia es horizontal averiguar en qué niveles ocurre y cuál es su intensidad. Si la competencia es vertical, indagar entre qué niveles ocurre, cuál es el sentido de la integración y cuál es la intensidad de esa competencia.*
- ¿Qué otras empresas identifica como competidoras por las ventas en un mismo mercado, pero que distribuyen el producto a través de canales distintos al que emplea su empresa? *Si la competencia es sistémica sondear de qué canales alternativos se trata y cuál es su intensidad.*
- *Si la respuesta anterior es afirmativa*, ¿sabe Vd. si esos competidores emplean más de dos canales alternativos para alcanzar el mercado en el que compiten con su empresa? ¿conoce Vd. en qué nivel operan en cada canal? ¿sabe Vd. a quiénes venden o entregan directamente los productos que distribuyen? ¿en qué mercados están presentes además de aquél o aquéllos en los que compiten con su empresa? *Si la competencia es de red, indagar cuál es su intensidad.*

Tabla A3 8 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Rivalidad competitiva en el canal de distribución (continúa).

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- ¿Realiza alguna acción o actividad destinada a lograr la diferenciación del producto que su empresa distribuye? *Analizar si las acciones concretas de diferenciación recaen sobre algunos de los componentes de la distribución o sobre los demás componentes de la mezcla de marketing.*

Realizar las siguientes preguntas a ambas clases de entrevistados.

- ¿Aproximadamente, cuál es el número de competidores con los cuales su empresa disputa las ventas en el mercado objetivo?
- ¿Cuántas empresas del sector considera Vd. que gozan actualmente de una posición dominante como productores? ¿Cuáles son esas empresas? ¿Qué posibilidades cree Vd. que existen que esos productores empiecen a distribuir por sí mismos sus productos? ¿A través de qué canales? ¿Desde qué niveles del canal?
- ¿Cuántas empresas del sector considera Vd. que gozan actualmente de una posición dominante como distribuidores? ¿A qué nivel del canal actual pertenecen? ¿Cuáles son esas empresas? ¿Qué posibilidades cree Vd. que existen que decidan incursionar en la producción? ¿Qué posibilidades hay que decidan expandirse hacia otros niveles del canal? ¿Cuáles serían esos otros niveles?
- ¿Cómo definiría Vd. la escala de su negocio? *Líder, grande, mediano, pequeño, muy pequeño.* ¿De acuerdo a su definición anterior, cuántos productores/intermediarios estima Vd. que compiten directamente con su empresa por las ventas del mismo mercado?
- ¿Cuáles son los costos fijos relacionados con la comercialización del producto que más inciden sobre la rentabilidad de su negocio? ¿Cómo se originan? ¿Quién los absorbe?
- ¿Si su empresa estuviera pensando en abandonar el negocio al cual se dedica actualmente, qué factores o qué situaciones cree Vd. que restringirían o impedirían ese abandono? *Si es necesario dar ejemplos de barreras de salida económicas, estratégicas, emocionales, gubernamentales, etc. Ahondar sobre cómo cada factor o situación mencionados incide sobre las posibilidades de abandono del negocio.*

3. Competencia de los productos sustitutos.

Realizar las siguientes preguntas a ambas clases de entrevistados.

- ¿Qué productos podría mencionar como sustitutos del suyo? *Si es necesario, recordar el concepto de producto sustituto.* ¿De esos productos sustitutos, cuáles opina Vd. que son los que compiten más cercanamente con el suyo? ¿por qué?
- ¿Cómo ha evolucionado el precio de los productos sustitutos en los últimos años? ¿Qué ha sucedido respecto de la calidad de los mismos? ¿Qué ha pasado con el precio y la calidad de su propio producto?
- *Atendiendo a la respuesta anterior,* ¿cómo supone Vd. que la situación indicada para los productos sustitutos afecta las ventas y la distribución de su propio producto?
- *De los productos sustitutos identificados,* ¿cuáles generan mayores utilidades a su productor? ¿cuáles generan mayores utilidades a los intermediarios que los distribuyen?
- ¿De los fabricantes de productos sustitutos que Vd. reconoce, cuáles considera que es probable que expandan su negocio hacia la producción de miel? ¿Qué impacto cree que esto tendría sobre el canal actual (productores y distribuidores establecidos)?
- ¿De los distribuidores de productos sustitutos que Vd. reconoce, cuáles considera que es probable que comiencen a distribuir el producto miel? ¿Qué impacto cree que esto tendría sobre el canal actual (productores y distribuidores establecidos)?

4. Poder de negociación de los compradores y de los proveedores.

Realizar las siguientes preguntas si el entrevistado es un intermediario dentro del canal actual.

- ¿A quién compra o de quién recibe el producto su empresa? *Averiguar el número de empresas que integran cada uno de los grupos de proveedores mencionados por el entrevistado.*
- ¿Conoce Vd. qué porcentaje representa cada uno de esos grupos respecto del valor total de sus compras del producto? ¿Conoce Vd. qué porcentaje representa cada uno de esos grupos respecto del volumen físico total de sus compras del producto?
- *Si las compras del producto que realiza el intermediario estuvieran concentradas en un solo proveedor o en unos pocos,* ¿qué posibilidades tendría su empresa de sustituir a los proveedores actuales si lo creyera oportuno o necesario? ¿por qué?

Tabla A3 9 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Rivalidad competitiva en el canal de distribución (continúa).

GUIÓN DE LA ENTREVISTA (CONTINUACIÓN)

- ¿Qué costos deberían ser afrontados en lo inmediato si su empresa decidiera efectuar un cambio de proveedores? *Sondear costos cambiantes económicos, de tiempo, estratégicos, psicológicos, etc.* ¿Estaría su organización o el grupo comprador al que su empresa pertenece en condiciones de hacer frente a esos costos?
- ¿Bajo qué forma, condición o contrato su empresa adquiere o recibe el producto de sus proveedores? *Explorar qué sistema de distribución vincula a los grupos de proveedores con el intermediario.*
- ¿Qué porcentaje de los costos totales de su negocio o los del grupo comprador representan los costos que se derivan de la adquisición o toma en posesión del producto para su venta y/o distribución?
- ¿Qué porcentaje de las compras totales de su negocio o las del grupo comprador representan las compras del producto en particular?
- ¿Qué utilidades obtiene su empresa por la distribución y/o venta del producto? *Estimadas sobre el precio de venta al siguiente intermediario o cliente en el canal.*
- **Si el intermediario no es un mayorista**, ¿ha considerado su empresa la posibilidad de incursionar en un nivel superior de distribución? **Si la respuesta es afirmativa**, ¿qué ha motivado esa consideración? ¿Qué niveles de qué canales involucraría? ¿Existen posibilidades que tal consideración se materialice en el futuro?
- **Si el intermediario es un mayorista o un minorista de primer nivel**, ¿ha considerado su empresa la posibilidad de incursionar en niveles más abajo del canal de distribución? **Si la respuesta es afirmativa**, ¿qué ha motivado esa consideración? ¿Qué niveles de qué canales involucraría? ¿Existen posibilidades que tal consideración se materialice en el futuro?
- **Si el intermediario es alguien distinto del productor**, ¿ha considerado su empresa la posibilidad de incursionar en el nivel de producción? **Si la respuesta es afirmativa**, ¿qué ha motivado esa consideración? ¿Qué canales involucraría? ¿Existen posibilidades que tal consideración se materialice en el futuro?
- **Si el productor busca convertirse en intermediario**, ¿ha considerado su empresa la posibilidad de incursionar en uno o más niveles del canal como distribuidor de su propio producto? **Si la respuesta es afirmativa**, ¿qué ha motivado esa consideración? ¿Qué niveles de qué canales involucraría? ¿Existen posibilidades que tal consideración se materialice en el futuro?
- ¿Qué tan importante es el producto que Vd. compra y/o distribuye para su propio negocio? ¿por qué? ¿En qué aspectos contribuye al éxito o mejor desempeño de su negocio? *Indagar sobre los aspectos de calidad de su propio producto (si el intermediario es además elaborador o procesador) y en los aspectos estratégico-comerciales de su negocio (imagen, completitud de su línea de productos, complementariedad con otras líneas, etc.).*
- ¿Conoce Vd. cuál es la demanda agregada del producto en su mercado objetivo? ¿Conoce Vd. cuál es la demanda del producto que experimenta su proveedor?
- ¿Cuál es el precio promedio al cual se comercializa el producto en su mercado objetivo? **Importante: especificar producto según color, origen floral y presentación (envase y peso).** ¿Tiene su empresa información sobre el precio al cual sus proveedores se abastecen ellos mismos del producto? **Si la respuesta es afirmativa**, ¿cuál es el precio?
- **Si el intermediario es alguien distinto del productor**, ¿su empresa está al tanto de cuáles son los costos de producción del producto?
- ¿Su empresa tiene la información referente a los costos de distribución del producto desde el nivel del productor hasta su propio nivel en el canal?

Realizar las siguientes preguntas a ambas clases de entrevistados.

- ¿A quién su empresa vende o entrega el producto? *Averiguar el número de empresas o clientes que integran cada uno de los grupos de compradores mencionados por el entrevistado.*
- ¿Conoce Vd. qué porcentaje representa cada uno de esos grupos respecto del valor total de sus ventas del producto? ¿Conoce Vd. qué porcentaje representa cada uno de esos grupos respecto del volumen físico total de sus ventas del producto?
- ¿Bajo qué forma, condición o contrato su empresa vende o entrega el producto a esos clientes? *Explorar sobre el sistema de distribución que vincula a los grupos de compradores con el productor o intermediario.*
- ¿Qué tan importante es el producto que Vd. vende y/o distribuye para el negocio de sus clientes? ¿por qué? ¿En qué aspectos cree Vd. que el producto contribuye al éxito o mejor desempeño del negocio de sus clientes? *Indagar sobre los aspectos de calidad del producto que fabrica su cliente (si es elaborador o procesador) y en los aspectos estratégico-comerciales de su negocio (imagen, completitud de su línea de productos, complementariedad con otras líneas, etc.).*

Tabla A3 10 Guía de entrevista en profundidad correspondiente al diseño metodológico del paso 2. Rivalidad competitiva en el canal de distribución (finaliza).

4. ANEXO 4 | MATRICES DEL ANÁLISIS MULTICRITERIOS

En las páginas que siguen se presenta a carilla completa las matrices que fueron elaboradas en base a la información recabada de varias fuentes secundarias, o bien que fue obtenida por aplicación de las ecuaciones de cálculo del análisis multicriterios.

La utilidad de estas matrices anexas radica en el hecho de que el lector interesado puede corroborar de manera ágil y sencilla los datos de base empleados en el análisis multicriterios, que fue expuesto en el quinto paso del proceso de diseño de un canal de distribución.

5. ANEXO 5 | ECUACIONES DE CÁLCULO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL ANÁLISIS MULTICRITERIOS

5.1. CRITERIOS ESTÁTICOS

5.1.1. CONSUMO PRIMARIO DE MIEL EN KG/ESTADO

$$\text{CPM}_x = \frac{\text{Número de habitantes del estado } x}{\text{Disponibilidad anual nacional del alimento en kg/hab.}} \quad (\text{A5.1})$$

5.1.2. PRODUCCIÓN DE MIEL NATURAL EN KG/ESTADO (HTS06 040900)

Los datos para este criterio fueron obtenidos del USDA/NASS (2006) y convertidos a kilogramos, donde $1 \text{ lb.} = 0,4535924 \text{ kg}$.

5.1.3. PRECIOS AL PRODUCTOR DOMÉSTICO EN USD/KG

$$\text{PPD}_x = \frac{\text{Producción de miel HTS06 040900 en USD del estado } x}{\text{Producción de miel HTS06 040900 en kg del estado } x} \quad (\text{A5.2})$$

5.1.4. IMPORTACIONES DE MIEL NATURAL EN USD/KG (HTS06 040900)

$$\text{CIFprom}_x = \frac{\text{Valor total en USD CIF de las importaciones de miel HTS06 040900 en el estado } x}{\text{Volumen total en kg de las importaciones de miel HTS06 040900 en el estado } x} \quad (\text{A5.3})$$

5.1.5. IMPORTACIONES DE MIEL NATURAL EN USD/KG (HTS10 0409.00.0025)

$$\text{CIFprom}_x = \frac{\text{Valor total en USD CIF de las importaciones de miel HTS10 0409.00.0025 en el estado } x}{\text{Volumen total en kg de las importaciones de miel HTS10 0409.00.0025 en el estado } x} \quad (\text{A5.4})$$

5.1.6. VOLUMEN DE VENTAS POR ESTADO EN USD/ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL MAYORISTA (NAICS 4244906)

$$\mathbf{VMA}_x = \frac{\text{Ventas totales en USD del nivel mayorista NAICS 4244906 del estado } x}{\text{Número de establecimientos mayoristas NAICS 4244906 del estado } x} \quad (\text{A5.5})$$

5.1.7. VOLUMEN DE VENTAS POR ESTADO EN USD/ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL MINORISTA SUPERMERCADISTA (NAICS 44511)

$$\mathbf{VMS}_x = \frac{\text{Ventas totales en USD del nivel minorista supermercadista NAICS 44511 del estado } x}{\text{Número de establecimientos minoristas supermercadistas NAICS 44511 del estado } x} \quad (\text{A5.6})$$

5.1.8. VOLUMEN DE VENTAS POR ESTADO EN USD/ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL MINORISTA DE ALIMENTOS DE ESPECIALIDAD (NAICS 4452)

$$\mathbf{VME}_x = \frac{\text{Ventas totales en USD del nivel minorista de alimentos de especialidad NAICS 4452 del estado } x}{\text{Número de establecimientos minoristas de alimentos de especialidad NAICS 4452 del estado } x} \quad (\text{A5.7})$$

5.2. CRITERIOS DINÁMICOS

5.2.1. CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO

$$\mathbf{LTG}_{x,y} = \frac{y_t - y_0}{y_0} \% \quad \begin{array}{l} y_t: \text{valor de la variable } y \text{ en el año } t \\ y_0: \text{valor de la variable } y \text{ en el año } t \text{ base} \\ \text{LP: } t_n - t_0 = 10 \text{ años} \end{array} \quad (\text{A5.8})$$

5.2.2. CRECIMIENTO DE CORTO PLAZO

$$\mathbf{STG}_{x,y} = \frac{y_t - y_0}{y_0} \% \quad \begin{array}{l} y_t: \text{valor de la variable } y \text{ en el año } t \\ y_0: \text{valor de la variable } y \text{ en el año } t \text{ base} \\ \text{CP: } t_n - t_0 = 3 \text{ años} \end{array} \quad (\text{A5.9})$$

5.2.3. CRECIMIENTO PROMEDIO DE LARGO PLAZO

$$\text{TLTG}_{x,y} = \frac{\sum_{t=0}^{t=9} \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}}}{t} \% \quad (\text{A5.10})$$

y_t : valor de la variable y en el año t
 y_{t-1} : valor de la variable y en el año anterior a t o año $t-1$
 t : número de años del largo plazo
 LP: $t_n - t_0 = 10$ años

5.2.4. VOLATILIDAD DEL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LARGO PLAZO

$$\text{Volatilidad}_{x,y} = 1 - \frac{\sum_{t=0}^{t=9} (y_t - y^{\text{prom}})^2 - \sum_{t=0}^{t=9} (y_t - \hat{y}_t)^2}{\sum_{t=0}^{t=9} (y_t - y^{\text{prom}})^2} \quad (\text{A5.11})$$

y_t : valor de la variable y en el año t
 y^{prom} : valor medio de la variable y entre el enésimo año t_n y el año base t_0
 \hat{y} : es el valor esperado de la variable y en cualquier punto del tiempo t
 LP: $t_n - t_0 = 10$ años

o lo que es lo mismo,

$$\text{Volatilidad}_{x,y} = 1 - r^2 \quad (\text{A5.12})$$

Donde r^2 es el «coeficiente de determinación» de la variable y que mide su grado de ajuste o variabilidad en el tiempo. Este ajuste determina la «previsibilidad» de la variable y a intervalos iguales de tiempo t , bajo el supuesto que y varía linealmente respecto de t .

5.2.5. CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO EN LA PARTICIPACIÓN RELATIVA

$$LTGS_{x,y} = \frac{\frac{y_{tx}}{Y_t} - \frac{y_{0x}}{Y_0}}{\frac{y_{0x}}{Y_0}} \% \quad (A5.13)$$

y_{tx} : valor de la *variable y en* al año t para el estado x

y_{0x} : valor de la *variable y en* el año base t_0 para el estado x

Y_t : valor de la *variable y en* el año t para el total nacional ($\sum x_i$ con $i = 1, 2, 3... 51$)

Y_0 : valor de la *variable y en* el año base t_0 para el total nacional ($\sum x_i$ con $i = 1, 2, 3... 51$)

LP: $t_n - t_0 = 10$ años

5.2.6. CRECIMIENTO DE CORTO PLAZO EN LA PARTICIPACIÓN RELATIVA

$$STGS_{x,y} = \frac{\frac{y_{tx}}{Y_t} - \frac{y_{0x}}{Y_0}}{\frac{y_{0x}}{Y_0}} \% \quad (A5.14)$$

y_{tx} : valor de la *variable y en* al año t para el estado x

y_{0x} : valor de la *variable y en* el año base t_0 para el estado x

Y_t : valor de la *variable y en* el año t para el total nacional ($\sum x_i$ con $i = 1, 2, 3... 51$)

Y_0 : valor de la *variable y en* el año base t_0 para el total nacional ($\sum x_i$ con $i = 1, 2, 3... 51$)

CP: $t_n - t_0 = 3$ años

5.2.7. CRECIMIENTO PROMEDIO DE LARGO PLAZO EN LA PARTICIPACIÓN RELATIVA

$$TLTGS_{x,y} = \frac{\sum_{t=0}^{t=9} \left(\frac{y_t}{Y_t} - \frac{y_{t-1}}{Y_{t-1}} \right)}{t} \% \quad (A5.15)$$

y_t : valor de la *variable y en* al año t para el estado x

y_{t-1} : valor de la *variable y en* el año anterior a t o año $t-1$ para el estado x

Y_t : valor total nacional de la *variable y para* el año t tal que $y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_n = Y$

Y_{t-1} : valor total nacional de la *variable y para* el año anterior a t o año $t-1$ tal que $y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_n = Y_{t-1}$

t : número de años del largo plazo

LP: $t_n - t_0 = 10$ años

5.2.8. VOLATILIDAD DEL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LARGO PLAZO EN LA PARTICIPACIÓN RELATIVA

$$\text{Volatilidad TLTGS}_{x,y} = 1 - \frac{\sum_{t=0}^{t=9} (y_t - y^{\text{prom}})^2 - \sum_{t=0}^{t=9} (y_t - \hat{y}_t)^2}{\sum_{t=0}^{t=9} (y_t - y^{\text{prom}})^2} \quad (\text{A5.16})$$

y_t : valor del crecimiento interanual de la participación de la variable y para el estado x

y^{prom} : valor medio del crecimiento de la participación de la variable y para el estado x entre el enésimo año t_n y el año base t_0 , ó TLTGS $_{x,y}$.

\hat{y}_t : es el valor medio esperado de la participación de la variable y para el estado x en cualquier punto del tiempo t

LP: $t_n - t_0 = 10$ años

En la ecuación 16 el valor del crecimiento interanual de la participación relativa de la variable y , puede calcularse aplicando ya sea la ecuación 14 o la 15. En cualquiera de los casos, se estará comparando dos años sucesivos: un año t (en el primer término del dividendo) y un año $t-1$ (en el segundo término del dividendo y en el divisor).

Al igual que en el punto 5.2.4, el cálculo de la volatilidad del crecimiento promedio de largo plazo en la participación relativa de una variable dada (TLTGS), es el opuesto del coeficiente de determinación de esa variable respecto del tiempo. Nuevamente,

$$\text{Volatilidad}_{x,y} = 1 - r^2 \quad (\text{A5.17})$$