

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 7

Canales y cobertura

Lunes 12 de abril de 2027. Lois, de Ultramarinos Abeleira, quiere comprar el kit de comida de trabajo a 16 € sin IVA, pagarlo a 30 días y tener la exclusiva en el polígono. ¿Cuánto deja cada kit por cada camino y qué se pierde con la exclusiva?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...



Seguir el producto, la información, el cobro y la propiedad a lo largo de un canal y relacionar cada flujo con la promesa al cliente.



Distinguir el método de venta del nivel del canal en sectores, productos y clientes distintos.



Clasificar canales e intermediarios según su número, su tipo, su grado de asociación y quién compra, almacena y asume el riesgo.



Elegir la intensidad de cobertura y coordinar varios canales sin contradicciones de información, stock, servicio o condiciones.



Seleccionar un canal propio o ajeno comparando contribución, cobertura, capacidad, control, cobro y experiencia del cliente.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Cuánto nos deja cada kit por cada camino?»

Lunes 12 de abril de 2027. Los kits de **La Despensa de Nora** ya salen por varios caminos: tienda, web, recogida en el mostrador y reparto de Efrén en furgoneta o bicicleta de carga. Del kit de comida de trabajo se venden unos **40 a la semana**. Lois, dueño de **Ultramarinos Abeleira**, la tienda con cafetería junto a la parada del autobús del polígono, propone comprar el kit a **16 € sin IVA**, recogerlo a las 11:00 y venderlo a trabajadores que no pasan por la tienda (unos **30 a la semana**); pagar a **30 días** y, a cambio, que La Despensa no venda sus kits en otra tienda del polígono.

Nora pregunta: «¿Cuánto nos deja cada kit por cada camino? ¿Y qué perdemos con la exclusiva?». Te encarga la propuesta de canal para el **viernes 23 de abril**, con la capacidad que te dé Itxaso, los tiempos de Efrén y los registros de Adrián.

❓ **¿Qué tiene que decidir Nora el viernes 23: si acepta a Lois o en qué condiciones lo acepta? ¿Es lo mismo aceptar un canal nuevo que aceptar una exclusiva?**

❓ **¿Qué sabemos con seguridad (precios, costes) y qué estamos suponiendo (que Lois venderá 30 kits y que serán clientes nuevos)?**

❓ **¿Qué prueba permitiría revisar dentro de unos meses la primera respuesta?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

7.1 Funciones de distribución

7.2 Venta y niveles del canal

7.3 Estructuras comerciales

7.4 Cobertura y omnicanalidad

7.5 Selección de canal

El canal que más deja por kit



El canal directo deja más.

Falta el tiempo de preparar y repartir.





Comparemos el coste completo.

CLAVE

El canal que más deja por kit no siempre es el que más deja a la empresa: hay que comparar la **contribución completa** (con preparación y reparto) y la **contribución total** (por kit y por volumen).

Alguien tiene que hacer cada función



Transporte y almacenamiento

Entrega hasta el cliente o el punto de venta; almacenamiento y conservación sin romper la cadena de frío.



Fraccionamiento, surtido y disponibilidad

La cantidad que pide el cliente, junto a lo que también busca, cuando y donde lo busca.



Información y servicio

Pedidos, alérgenos y datos de venta que vuelven a quien fabrica; atención, reclamaciones y reposiciones.



Financiación y riesgos

Quien paga antes de cobrar adelanta dinero; alguien asume los kits sin vender, caducados, dañados o sin cobrar.

CLAVE

Un intermediario no elimina estas funciones: las hace él y cobra por ellas. «Quitar intermediarios» solo ahorra si la empresa las hace **mejor o más barato**.

7.1 · TABLA 1

Los cuatro flujos del kit de comida de trabajo

FLUJO	VENTA DIRECTA (WEB Y REPARTO)	A TRAVÉS DE ULTRAMARINOS ABELEIRA
Físico	Zona de kits → Efrén → cliente	Zona de kits → Lois lo recoge → vitrina → trabajador
Información	El cliente pide en la web; La Despensa sabe quién compra	Lois pide cada mañana; La Despensa no sabe quién come
Cobro	El cliente paga al pedir	El trabajador paga a Lois; Lois paga a 30 días
Propiedad	De La Despensa hasta la entrega	De Lois desde que recoge el kit

Los flujos no siempre van juntos: Lois se lleva el kit hoy y lo paga a 30 días.

CLAVE

Distribuir no es solo llevar: un canal se juzga por el kit que llega, la información que vuelve, el dinero que entra y quién es dueño del kit en cada momento. Si uno falla, falla la promesa al cliente.

El mismo precio final, repartido distinto



Directo: 20 €

12 de producto + 3 de preparación y reparto + **5 de contribución** para La Despensa.

VS



Vía Abeleira: 20 €

12 de producto + **4 para La Despensa** + 4 para Lois. Con el precio recomendado, el consumidor paga lo mismo: 22,00 € con IVA.

CLAVE

La distribución condiciona el **precio** (costes, comisiones y márgenes se pagan con él), la **comunicación** (no se anuncia «comida a las 12:00» si el reparto no llega) y el **producto** (un kit refrigerado solo va a puntos con vitrina frigorífica).

Cómo se encuentran vendedor y comprador



Venta tradicional (asistida)

Un dependiente atiende en el mostrador, aconseja y cobra: así vende Olvido el pan.



Autoservicio

El cliente elige solo en lineales o vitrinas y paga en caja: así funcionaría la vitrina de Lois.



Venta sin tienda

A distancia (web, teléfono, correo, catálogo), automática (máquinas expendedoras), a domicilio y ambulante.



Nivel del canal

Cuántos intermediarios hay entre productor y consumidor final: **directo** (ninguno), **corto** (uno) o **largo** (dos o más).

CLAVE

Método de venta y nivel del canal son **preguntas distintas**: una venta a distancia puede ir por cualquiera de los tres niveles.

7.2 · TABLA 2

Una misma compra por Internet, tres canales distintos

DÓNDE PIDE EL CLIENTE	QUIÉN LE VENDE	NIVEL DEL CANAL	DUEÑO DEL KIT HASTA LA ENTREGA
Web de La Despensa	La Despensa	Directo	La Despensa
Plataforma de pedidos con comisión	La Despensa, con la plataforma de por medio	Corto (intermediario que no compra)	La Despensa
Tienda en línea de un revendedor	El revendedor	Corto (intermediario que compra)	El revendedor

CLAVE

«Vendemos por Internet, así que el canal es directo» puede ser falso: Internet dice **cómo** compra el cliente, no **cuántos** intermediarios hay.

7.2 · TABLA 3

Formas de venta por sector, producto y cliente

CRITERIO	LA DESPENSA: HOGAR	LA DESPENSA: OFICINA	RUEDALIA: EMPRESA
Qué compra	Kit para hoy o mañana	Comida de reunión o de turno	Mantenimiento de la flota de bicis
Cómo compra	Tienda, web, recogida o reparto	Correo o formulario, con factura	Contrato y visitas en la nave
Método típico	Tradicional, autoservicio o a distancia	A distancia con entrega programada	Venta personal y servicio en el cliente

Un servicio (una revisión) no se almacena ni se transporta: se produce mientras se presta, así que su canal suele ser directo.

CLAVE

En tu sector. Alimentación perecedera: canales cortos por la caducidad y el frío. Bicicletas: venta asistida para probar y ajustar; los accesorios admiten canales más largos. Servicios profesionales: canal directo.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Un trabajador coge un kit de la **vitrina de Lois** y paga en caja. ¿Método de venta y nivel del canal?

A Venta tradicional por un canal directo

B Autoservicio por un canal corto

C Venta a distancia por un canal largo

✔ El cliente elige solo en la vitrina: autoservicio. Entre La Despensa y el trabajador hay un intermediario que compra (Lois, minorista): canal corto (actividad 6 b).

7.3 · TABLA 4

Quién compra, quién almacena y quién asume el riesgo

INTERMEDIARIO	¿COMPRA EL PRODUCTO?	¿LO ALMACENA?	¿PIERDE SI NO SE VENDE?
Mayorista	Sí	Sí	Sí
Minorista (Lois)	Sí	Sí, en su vitrina	Sí
Distribuidor (Garbía)	Sí	Sí	Sí, salvo pacto de devolución
Agente comercial	No	No	No, salvo pacto
Plataforma de pedidos	Normalmente no	No	No

Un intermediario ahorra contactos: con 3 productores y 40 tiendas hay 3 × 40 = 120 relaciones directas; con un mayorista en medio, 3 + 40 = 43.

CLAVE

Quien **compra** el producto decide el precio de reventa y asume el riesgo.

Independiente, asociado o integrado



Comercio independiente

Cada comerciante decide solo. Es Lois hoy: libertad para elegir proveedores y precios, y poco poder de compra.



Comercio asociado

Comercios que siguen siendo de su dueño se unen: cooperativas de detallistas, centrales de compras, cadenas voluntarias y **franquicia**.



Comercio integrado

Una sola empresa controla varias funciones o muchas tiendas propias. Si un productor abre tiendas o reparte con sus vehículos: **integración vertical**.

CLAVE

En la **franquicia**, el franquiciado explota con su dinero y su riesgo la marca y el saber hacer del franquiciador. Una exclusiva no convierte a Lois en franquiciado.

7.3 · TABLA 5

Mapa de canales del kit (abril de 2027)

CANAL	NIVELES	INTERMEDIARIOS Y TIPO	DUEÑO ANTES DE LA VENTA FINAL
Tienda, web y reparto propio	Directo	Ninguno	La Despensa
Ultramarinos Abeleira	Corto	Minorista que compra	Lois
Plataforma de pedidos de empresa	Corto	Plataforma que no compra	La Despensa
Garbía → cafetería del polígono	Largo	Distribuidor y minorista que compran	Garbía y luego la cafetería

Internet no elimina por sí mismo los intermediarios: aparecen plataformas, paquetería y servicios de pago. Un kit exige reparto de proximidad o logística de frío; un accesorio de bicicleta puede enviarse a todo el país.

CLAVE

Para cada canal, nuevo o digital, las mismas preguntas: **quién compra, quién guarda, quién cobra y quién responde** si algo falla.

7.4 · TABLA 6

Cobertura actual por zona y segmento

La cobertura es **intensiva** (el mayor número de puntos), **selectiva** (algunos elegidos) o **exclusiva** (un solo punto por zona). El kit pide cobertura selectiva: caduca pronto, necesita vitrina frigorífica y su etiqueta de alérgenos tiene que llegar intacta. La exclusiva solo afectaría a las tiendas físicas del polígono.

ZONA	SEGMENTO	CANAL ACTUAL	HUECO
Barrio	Hogares	Tienda, web y reparto	Cubierto
Barrio	Oficinas (Albada, Cardo)	Pedido de empresa y entrega	Cubierto
Polígono	Empresas (Mecanizados Arenal)	Pedido de empresa y entrega	Cubierto
Polígono	Trabajadores que compran a diario	Ninguno	**Sin cubrir**

Unos 1.400 trabajadores en el polígono; los 30 kits semanales de Lois son 6 al día (2 raciones por kit): 12 raciones, el 0,86 %. Estimación de Lois, no dato.

CLAVE

Antes de elegir puntos de venta, mira qué zonas y clientes **quedan sin canal**.

La exclusiva entre empresas



La distribución en exclusiva en una zona no es necesariamente una franquicia (RD 201/2010, art. 2.3). Entre empresas, la exclusiva suele estar exenta si la cuota de cada parte no supera el 30 % y se cumplen las demás condiciones (Reglamento (UE) 2022/720, art. 3.1).

Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, art. 2.3 · Reglamento (UE) 2022/720, arts. 3.1 y 4 · Consulta: 28/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Proveedor y distribuidor que pactan la exclusiva. Antes de concederla, La Despensa define territorio, canales incluidos, duración y fecha de revisión, contrapartida (volumen mínimo, vitrina, datos de venta) y dependencia: si Lois cierra o no paga, se queda sin ese canal.

NO OBLIGA A…

…a aceptar un precio de reventa fijo o mínimo: el proveedor no puede imponerlo (art. 4.a), y hay límites a las restricciones de territorio y clientela (art. 4.b).

CLAVE

¿La exclusiva del **polígono entero** incluiría los pedidos de empresa de Mecanizados Arenal? Por eso el territorio se escribe.

7.4 · TABLA 7

Las cuatro coherencias con un canal nuevo

COHERENCIA	RIESGO CON ULTRAMARINOS ABELEIRA	MEDIDA
Información	Lois rotula a mano, sin alérgenos	Etiqueta de La Despensa y ficha en la vitrina
Stock	La web promete kits que están en la vitrina	Cupo diario separado para Lois
Servicio	Reclaman en la tienda un kit comprado a Lois	Quién atiende, cómo se repone y quién paga
Condiciones	Precio en la vitrina distinto del de la web	Precio recomendado de 22,00 € con IVA

La norma dice: en la venta a distancia a consumidores hay que informar antes del pago del precio total con impuestos y de los gastos de entrega; el desistimiento de 14 días naturales no se aplica a bienes que caducan con rapidez, como un kit (RDL 1/2007, arts. 97, 102 y 103.d).

CLAVE

Multicanal: varios canales que funcionan cada uno por su lado. **Omnicanal**: el cliente pasa de uno a otro y encuentra información, stock, servicio y condiciones coherentes.

Ningún criterio basta solo

Contribución

Por unidad (precio neto menos costes variables) y, sobre todo, total: por kit y por volumen.

Cobertura y capacidad

Qué clientes nuevos alcanza y si cabe en la producción y el reparto. Itxaso: «Seis kits más al día caben si Lois los recoge a las 11:00».

Control y cobro

Quién decide el precio final, la presentación y la relación con el cliente; cuándo y con qué seguridad entra el dinero.

Experiencia del cliente

Frescura, atención y facilidad para reclamar.

CLAVE

Canal propio: lo controla la empresa (tienda, web, reparto). **Canal ajeno**: es de otro (Lois, una plataforma, un distribuidor). Y mira a la competencia: Cocinas Brañas ya sirve menús en el polígono.

Matriz de selección con pesos

Puntuación de 1 a 5; los pesos suman 100 %.

CRITERIO (PESO)	DIRECTO	VÍA ABELEIRA
Contribución (25 %)	5	4
Cobertura (20 %)	2	4
Capacidad (15 %)	3	4
Control (15 %)	5	2
Cobro (10 %)	5	3
Experiencia del cliente (15 %)	4	3
Puntuación ponderada	**3,95**	**3,45**

Directo: 0,25 × 5 + 0,20 × 2 + 0,15 × 3 + 0,15 × 5 + 0,10 × 5 + 0,15 × 4 = 3,95. Con cobertura al 35 % y contribución al 10 %: 3,50 frente a 3,45.

CLAVE

El directo gana, pero su ventaja baja de 0,50 a 0,05: los pesos deciden casi tanto como las puntuaciones. Y aquí las alternativas no son excluyentes: la pregunta es «directo y, además, Lois: **¿en qué condiciones?**».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Venta directa o a través de Ultramarinos Abeleira



Tú, para Nora

Martes 20 de abril de 2027. € por kit, sin IVA. Caso ficticio, independiente de las cifras de la tienda.

1. **La decisión y los datos.** Se decide si se añade Abeleira y en qué condiciones, no si se cierra el directo. Precio directo 20, coste 12, preparación y reparto 3, precio de Lois 16; 40 kits directos y 30 nuevos (estimación de Lois).

2. **Contribución por kit.** Directo: 20 − 12 − 3 = **5 €**. Vía Abeleira: 16 − 12 = **4 €**. El margen de Lois (4 €) ya está fuera de los 16 €: no se resta otra vez.

3. **El volumen.** Directo: 40 × 5 = 200 €/semana. Con 30 kits nuevos: +120 € (320 €). Si 6 ya compraban: 24 × 4 + 6 × (4 − 5) = 90 €. Deja de sumar con 24 de 30 canibalizados.

4. **Cobro, capacidad y servicio.** A 30 días hay pendientes 480 × 30 ÷ 7 = 2.057,14 €; al 6 % (360 días), 0,08 € por kit: 3,92 €; 117,60 € (317,60 € en total). Caben 6 kits más al día si Lois recoge a las 11:00.

5. **Comprobar e interpretar.** Un kit de Lois deja 1 € menos y el canal suma mientras traiga clientes nuevos. No prueba que Lois venda 30 kits ni que la exclusiva compense.

✔ Propuesta **LD-P07 v1**: Abeleira como canal complementario, cobertura selectiva y exclusiva solo en las tiendas físicas del polígono (sin web ni pedidos de empresa), prueba del lunes 03/05 al viernes 30/07/2027 y revisión el 30/07. Nora decide y firma.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Ojo profesional. El documento de Unai dice: «Contribución vía Abeleira: 16 − 12 − 4 (margen de Lois) = 0 € por kit». ¿Qué falla?

A Nada: hay que restar el margen de Lois

B El margen de Lois se resta dos veces: los 16 € ya lo excluyen; la contribución es 4 €

C Falta restar el IVA

✔ 20 − 16 = 4 € es lo que gana Lois, y ya está fuera de los 16 € que paga. Contribución: 16 − 12 = 4 € por kit (autoevaluación 9).

Canal elegido

Con los datos de tu empresa simulada (marca los supuestos), prepara P07_v1:

1

Flujos y mapa

Los cuatro flujos de tu producto principal y el mapa de canales con niveles, tipo de intermediario y dueño del producto.

2

Contribución

Por unidad y total de al menos dos canales, en una hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control.

3

Cobertura y decisión

Cobertura elegida, las cuatro coherencias si usas más de un canal y la decisión justificada con los seis criterios.

CLAVE

Comprueba tu paso: cada cifra con su fuente o marcada como supuesto, **ningún margen restado dos veces**, responsable de la decisión, evidencia guardada y fecha de revisión.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai preguntó a un asistente de IA si les conviene más vender directamente o a través de Lois. Pulsa cada tarjeta.

«El canal más corto siempre tiene menor coste total»

BULO

Hay que contar los costes que asume cada uno: el directo paga 3 € de preparación y reparto que con Lois no se pagan.

«Cada kit os deja 8 € frente a los 4 € de Lois»

BULO

20 − 12 = 8 olvida el reparto: la contribución directa es 20 − 12 − 3 = 5 €. Y la de Lois, 16 − 12 = 4 €.

«Vender por Internet es siempre un canal directo»

BULO

Tabla 2: con una plataforma o un revendedor en línea, el canal es corto.

«Si concedéis la exclusiva, Lois será vuestro franquiciado»

BULO

La exclusiva no es necesariamente franquicia (RD 201/2010, art. 2.3): falta rótulo común, saber hacer y asistencia.

REPASO

Ideas clave

- Un canal se analiza con cuatro flujos: físico, de información, de cobro y de propiedad; no siempre van juntos.
- Un intermediario no elimina las funciones de distribución: las hace él y cobra por ellas.
- Método de venta (cómo compra el cliente) y nivel del canal (cuántos intermediarios) son preguntas distintas.
- Directo, corto o largo: Internet no hace directo un canal; una plataforma o un revendedor lo hacen corto.
- Quien compra el producto decide el precio de reventa y asume el riesgo; el agente y la plataforma normalmente no compran.
- Cobertura intensiva, selectiva o exclusiva; el kit pide selectiva y la exclusiva exige territorio, canales, duración, revisión y contrapartida.
- Omnicanal: información, stock, servicio y condiciones coherentes en todos los canales.
- Contribución directa 20 − 12 − 3 = 5 €; vía Abeleira 16 − 12 = 4 €: el margen de Lois no se resta dos veces.
- Con 30 kits nuevos, +120 € a la semana; deja de sumar con 24 kits canibalizados. Decisión con prueba y fecha de revisión.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**