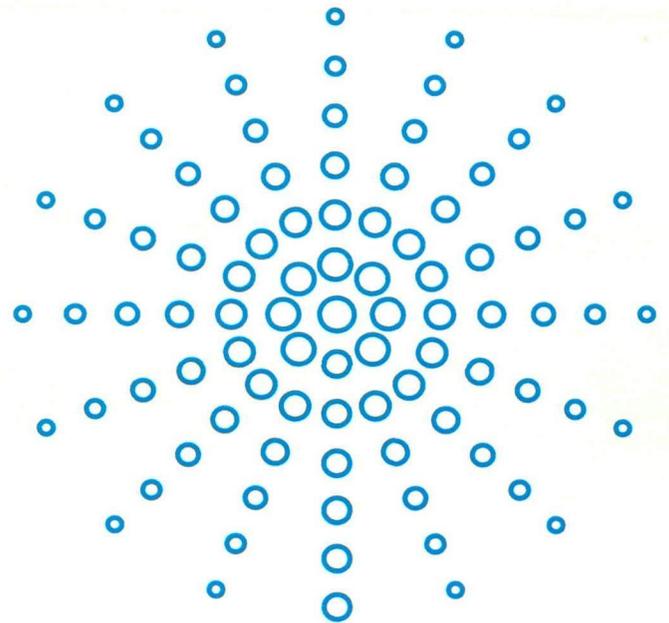
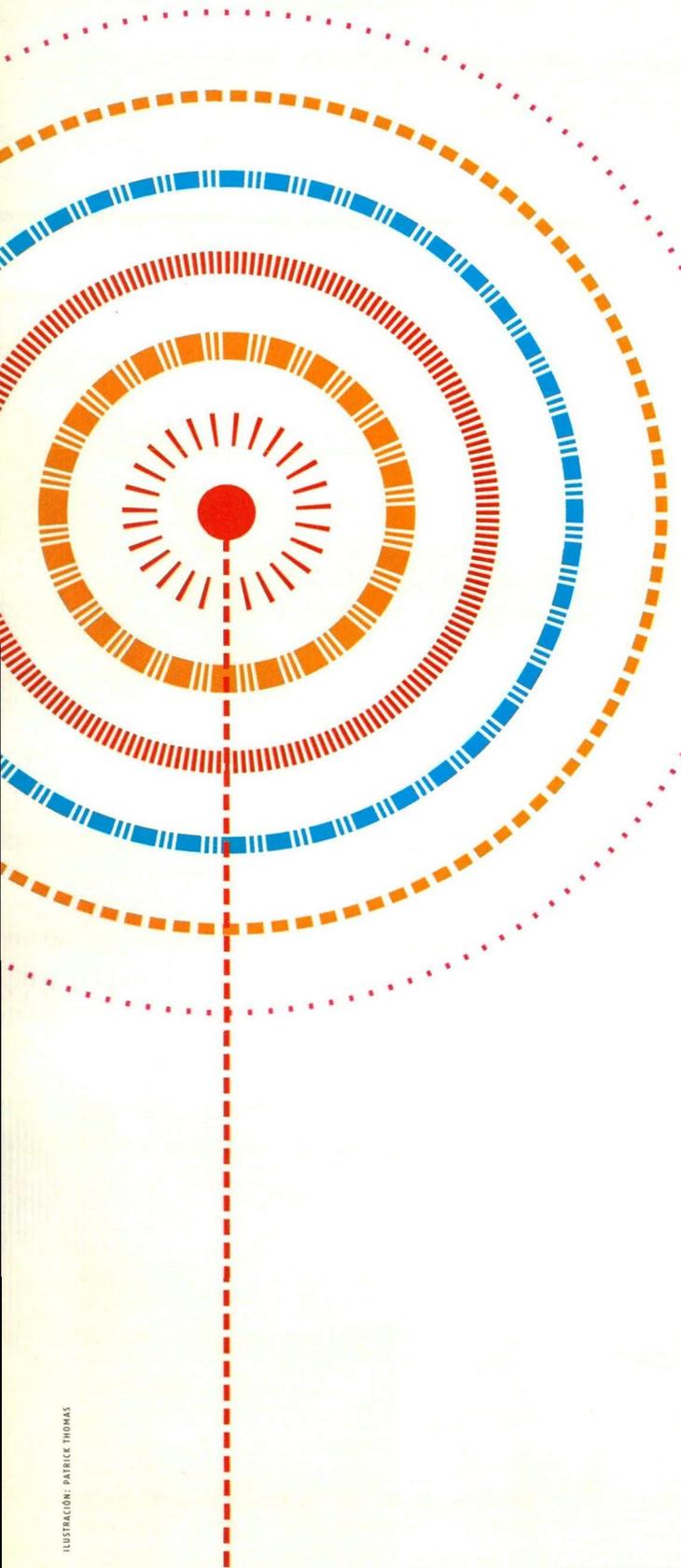


Objetivo: elegir distribuidor

LA ELECCIÓN DE UN DISTRIBUIDOR PARA LOS MERCADOS EXTERIORES SUELE SANCIONARSE MEDIANTE UN CONTRATO EN CUYAS CLÁUSULAS NO SE PUEDE DEJAR NADA AL AZAR



Si en el número 100 de **El Exportador** hablábamos de cómo elegir un agente comercial en el exterior, este número lo dedicamos a la figura del distribuidor, otra forma sencilla, práctica y no muy costosa de exportación directa abierta al exportador español, normalmente utilizada por empresas de pequeño tamaño que se introducen por primera vez en un mercado y que suele constituir un paso previo al desarrollo de redes de distribución propias.

A diferencia del agente, quien, a cambio de una comisión, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino sin tomar posesión de los productos, el distribuidor importa en firme los productos del exportador por su cuenta y riesgo: es decir, toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales, lo que prácticamente le convierte en un cliente para la empresa productora.

Distribuidores

El distribuidor es una sociedad mercantil con una estructura desarrollada que cuenta con los medios necesarios para realizar cada fase del proceso de importación y venta (transporte, almacenamiento, distribución, posventa), trabaja por cuenta propia y supone para el exportador un intermediario-cliente que, según una serie de pactos entre este y aquel, establecidos normalmente mediante contrato, compra los productos y los vende dentro de una determinada zona geográfica. Un contrato con un distribuidor persigue asegurar una relación contractual a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes. El exportador pierde por tanto control del mercado, ya que los clientes son del distribuidor, quien posiblemente se reservará la información más valiosa sobre estos y sobre el mercado, pero a cambio reduce el riesgo de las operaciones, pues, al adquirir el distribui-

dor los productos en firme, queda asegurado el compromiso de su activa participación en las estrategias y acciones de *marketing*.

A la hora de elegir un distribuidor podemos considerar diferentes etapas: definir su perfil ideal, buscar los posibles candidatos, seleccionar uno y negociar las condiciones de colaboración, apoyar y motivar al distribuidor seleccionado, y hacer el seguimiento y control de sus actividades. Como muchas de estas fases son exactamente iguales cuando se busca un distribuidor que cuando se busca un agente, nos detendremos solo en aquellas aplicables al distribuidor y remitimos al lector a *El Exportador*, nº 100 para las restantes y para ver las diferencias entre el agente y el distribuidor.

Definición del perfil ideal

Para una adecuada selección antes que nada se debe tener claro qué se puede esperar de él y observar cómo

Es deseable delimitar explícitamente en el contrato las áreas geográficas de aplicación

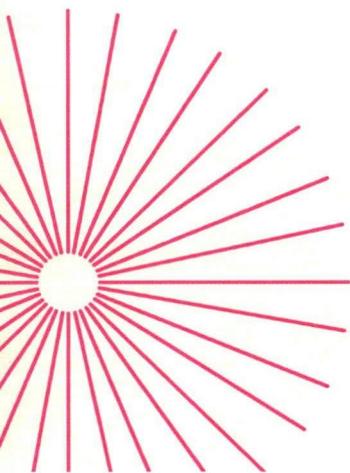
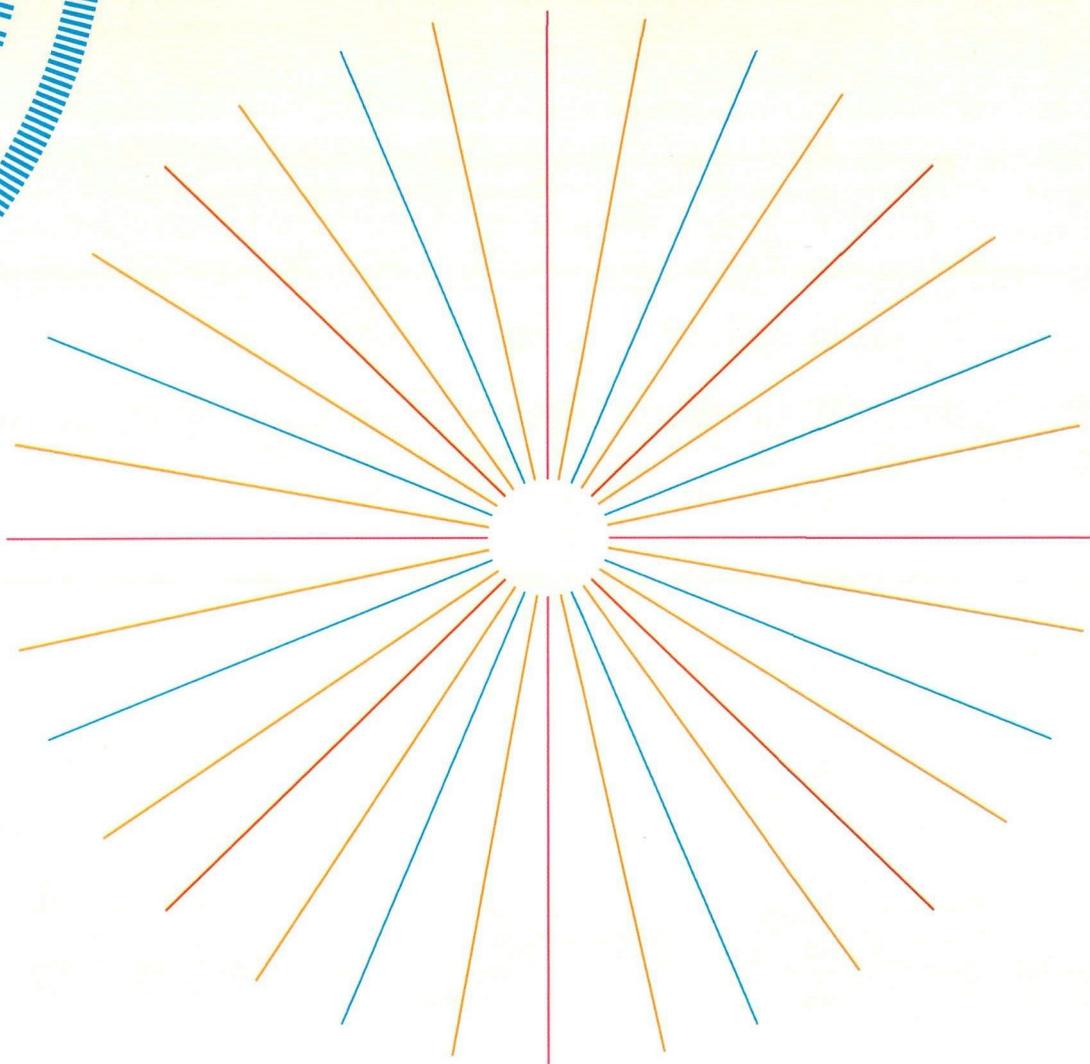
se pueden adaptar a las condiciones de la empresa, y para ello es fundamental tener claro las prestaciones que se quieren conseguir con el mismo. Estas son: información sobre el mercado, presentación del exportador y sus productos, negociación y cierre de operaciones de compraventa, preferiblemente sin apoyo expreso del exportador, y su cobro (ver recuadro).

Cuando un exportador decide realizar sus ventas a través de un distribuidor espera de él que compre en firme sus productos según las condiciones pactadas; los venda en la zona designada y a precio competitivo; cuente con infraestructura suficiente; disponga de almacenes y mantenga *stocks* de los productos; realice las

tareas logísticas para satisfacer las exigencias de los detallistas y compradores finales; participe en las actividades de promoción que realice el exportador (ferias, seminarios, etc.); conceda créditos a detallistas y clientes finales; y proporcione servicio posventa.

Las primeras fases

La búsqueda e identificación es idéntica a la descrita para los agentes. Recordamos que en esa tarea el exportador puede recurrir a múltiples fuentes (el ICEX, las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el extranjero, las Cámaras de Comercio, oficinas comerciales de otros países en España, las oficinas de promoción de comercio exterior de las comunidades autónomas, asociaciones de empresas de comercio exterior, bancos, empresas consultoras, directorios de empresas y publicaciones sectoriales, bases de datos in- ▶



► ternacionales, guías especializadas o foros de contactos de distribuidores, etc.) y que Internet puede resultar también de gran utilidad.

Tampoco en la selección del distribuidor hay diferencia respecto al procedimiento expuesto para la selección del agente, aunque insistiremos en que en la comunicación escrita que se envíe a los posibles candidatos hay que reflejar siempre nuestro interés por encontrar un distribuidor en el mercado de referencia, para lo que es conveniente indicar alguna información sobre el territorio y los productos, además de expresar el perfil aproximado del distribuidor que se busca. Visitar el mercado para conocer personalmente a aquellos distribuidores que, en principio, ofrezcan el perfil más adecuado y recabar informes de solvencia de los candidatos seleccionados, mediante fuentes externas (compañías que proporcionan informes comerciales y financieros a escala inter-

El exportador puede imponer al distribuidor la prestación de servicios posventa, el uso de marcas específicas o nombres comerciales y unos objetivos mínimos de compra

nacional son *Duns & Bradstreet, Informa*, etc.), es una tarea inexcusable.

Tras la selección del candidato, donde tampoco hay diferencias esenciales con respecto al caso del agente comercial, llega la fase donde sí hay cuestiones específicas en el caso del distribuidor: la negociación de las condiciones de colaboración y la firma del contrato.

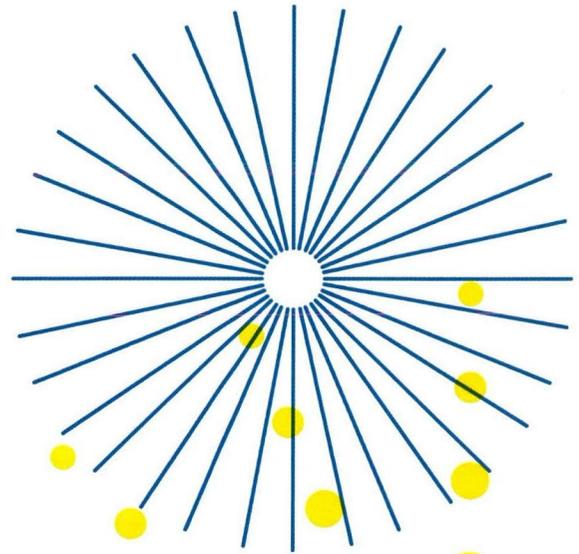
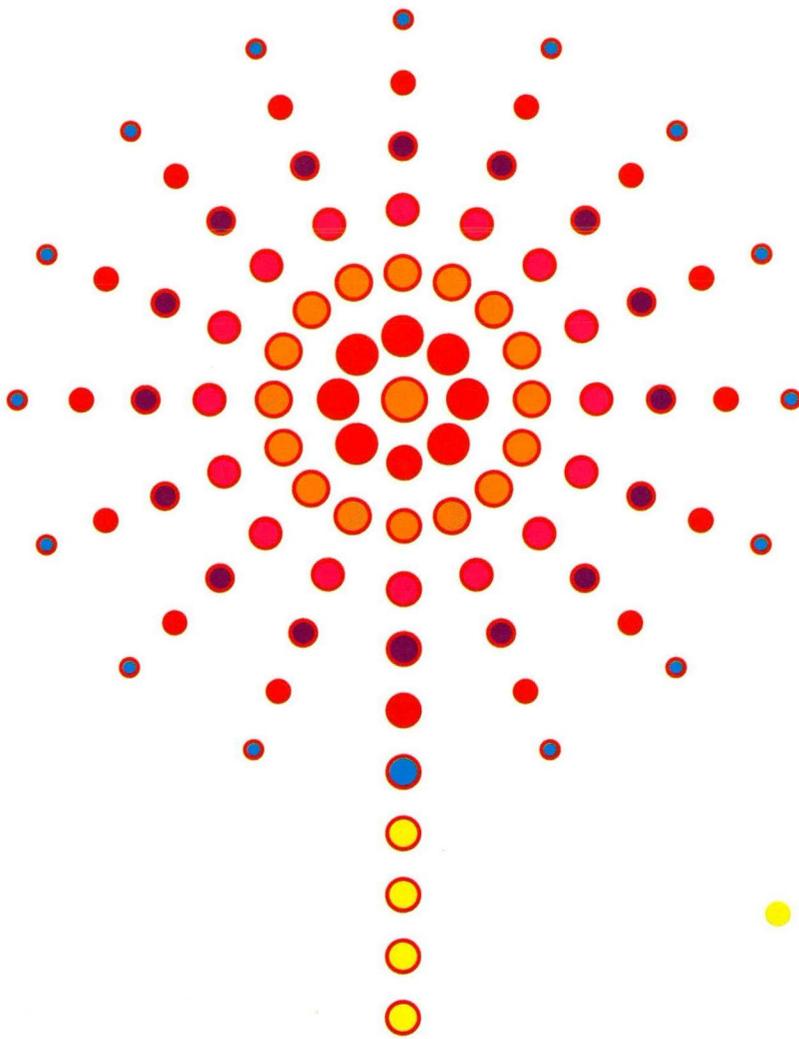
El contrato de distribución

El contrato de distribución consiste en un acuerdo mediante el cual se pone a disposición de la clientela del distribuidor-importador los bienes y servicios del fabricante-exportador,

con rapidez, seguridad y garantía, sin que la mayor o menor distancia del punto de origen a su destino pueda alterar la operación. Todo ello deberá hacerse dentro de un período de tiempo y en un ámbito territorial contractualmente delimitado.

El fabricante-exportador podrá imponer al distribuidor una serie de condiciones, como la prestación de servicios posventa, el mantenimiento de un *stock* de garantía de piezas de repuesto, el uso de marcas específicas o nombres comerciales, unos objetivos mínimos de compra, etc.

Es necesario tener en cuenta la inexistencia de un conjunto de normas uniformes aceptadas universalmente a la que los operadores internacionales puedan remitirse en la formulación de sus pactos, así como la pluralidad de leyes nacionales, usos y costumbres, y las diferentes culturas jurídicas existentes (la romana, la germánica, la de derecho común o anglosajona, la islámica,



entre otras), cuyas soluciones, de diverger de las contempladas en el contrato, en buena medida pueden llegar a vaciar su contenido. Por tanto, para evitar consecuencias no deseadas, y como en cualquier otro contrato internacional, es deseable hacer constar la ley aplicable, o, en su defecto, el lugar donde ha tenido lugar la firma.

Conscientes de este problema, la *Cámara de Comercio Internacional* (ICC, por sus siglas en inglés) acaba de poner a disposición de las empresas un nuevo modelo revisado de contrato de distribución internacional. Aunque este modelo no concede automáticamente garantía jurídica universal para todo tipo de productos, mercancías, bienes y servicios, su uso sí puede ser un buen punto de partida para el exportador, quien debe recordar que en su relación con el distribuidor primará lo que ambos acuerden expresamente en el contrato, según el principio de la buena fe contractual y de la autonomía

DOCUMENTACIÓN

Cómo seleccionar un agente comercial en el exterior

Olegario Llamazares, ed. ICEX, julio de 2004, 24 págs., en castellano www.icex.es

Entry strategies for international markets, Revised and Expanded

Franklin R. Root, ed. Jossey-Bass, octubre de 1998, 288 págs., en inglés www.josseybass.com

de la voluntad de las partes, siempre que ello no sea contrario al orden público, la moral o las buenas costumbres. Sólo así podrá evitar las peculiaridades de una ley nacional que proteja en exceso al distribuidor.

Cláusulas a las que debe prestarse una especial atención en un contrato de distribución son las relativas a la identificación y nombramientos de las partes, la eventual falta de producción de bienes por causas ajenas al exportador, el área geográfica, objetivos de compra, pedidos y duración y extinción del contrato

En el contrato es necesario identificar tanto a las personas físicas mediante sus datos personales como a las personas jurídicas mediante sus datos registrales de constitución y debe figurar el nombramiento, consistente en el otorgamiento-concesión por el fabricante-exportador a favor del distribuidor, quien lo acepta expresamente bajo los términos y condiciones consignados en el contrato.

Es aconsejable mencionar expresamente en el contrato que, si por cualquier motivo debidamente justificado, el exportador dejase de fabricar o no tuviese *stock* disponible de cualquiera de los productos o bienes que figuran en el contrato, no incurrirá en responsabilidad, siempre que notifique dicho particular por escrito al distribuidor con la antelación pactada de antemano.

También es deseable delimitar explícitamente en el contrato las áreas geográficas de aplicación. Las partes, de mutuo acuerdo, podrán ampliar, reducir o modificar el territorio y la naturaleza o tipología (intensiva, selectiva o exclusiva, ver recuadro) de la distribución concedida por el fabricante-exportador a su distribuidor para cada área geográfica.

En referencia a los objetivos de compra, se sugiere reflejar que, con una determinada antelación al 1 de enero de cada ejercicio, el fabricante-exportador fijará los objetivos mí- ▶

Tipología del contrato de distribución

Podemos distinguir tres tipos de distribución internacional: intensiva o general, selectiva y exclusiva. Cada una de ellas presenta una serie de ventajas e inconvenientes que deberán ser valoradas por la empresa en aras de adoptar una política acertada.

En la **distribución general o intensiva** se trata de comercializar el producto simultáneamente a través de distintos canales, procurando que el artículo esté situado en el mayor número posible de puntos de venta. Este tipo de distribución es adecuado para la comercialización de productos de compra frecuente y bajo valor unitario, destinados a un elevado número de consumidores. Sus principales ventajas consisten en alcanzar la más amplia cobertura maximizando las oportunidades de compra, con lo que se consigue facilitar al consumidor el acceso al producto y mantener así una alta fidelidad de este al mismo, a la vez que se dificulta la entrada de ciertos competidores en el mercado. Sin embargo, esta estrategia supone un aumento de los costes de distribución, la pérdida de control y la dificultad de mantener el posicionamiento.

En la **distribución selectiva** se seleccionan los mejores puntos de venta para el producto en cada zona, permitiendo la diferenciación de nuestro producto. La principal ventaja que presenta es el estímulo que la selectividad provoca en el intermediario, de quien se puede esperar una intensa dedicación y mayores volúmenes de

compra. Para el exportador supone un mayor control del mercado y unos menores costes de distribución que la distribución intensiva. No obstante, con esta estrategia se prescinde de muchos puntos de venta y, con ello, se renuncia a los ingresos que las posibles ventas en ellos pudieran originar.

La **distribución exclusiva** implica que el distribuidor será el único que podrá vender los productos o prestar los servicios del exportador en una delimitación geográfica determinada. Esta estrategia va a menudo acompañada de un acuerdo de exclusividad según el cual el distribuidor acepta no comercializar marcas de otros fabricantes. Al conceder derechos exclusivos de distribución, el fabricante espera obtener unos esfuerzos de venta más agresivos y unos distribuidores con mejor conocimiento sobre sus productos. Por lo tanto, este tipo de distribución requiere un mayor nivel de asociación entre el vendedor y el intermediario. Suele ser utilizado cuando el fabricante desea mantener el control sobre el nivel de servicio ofrecido por los intermediarios y también cuando desea proyectar una imagen de exclusividad del producto. Los inconvenientes son la posible reacción contraria de los clientes potenciales marginados y la imposibilidad de que ningún intermediario abarque la totalidad del mercado.

Labores a desarrollar por un distribuidor

Labores de información

- Conocimiento del mercado
- Acceso a clientes específicos
- Conocimiento del sector y de la competencia
- Multicartera complementaria
- Conocer bien las costumbres del país
- Que tenga buenas relaciones dentro del sector
- Que lleve productos complementarios
- Conocimiento de la normativa
- Logística y transporte

Labores de presentación

- Conocimiento del producto
- Conocimiento de los canales de distribución y/o que ya esté introducido en los canales de distribución del producto
- Conocer las características de los productos
- Disposición a visitar ferias relacionadas con el producto

Labores de negociación

- Cobertura del mercado
- Experiencia en negociación
- Cubrir todos los canales de distribución del producto
- Acostumbrado a negociar en dichos canales
- Conocimiento de técnicas de financiación

Labores de cierre de operaciones

- Eficacia en las comunicaciones
- Rapidez en planteamientos y diligencias
- Facilidad de comunicación
- Capacidad de resolución rápida de problemas

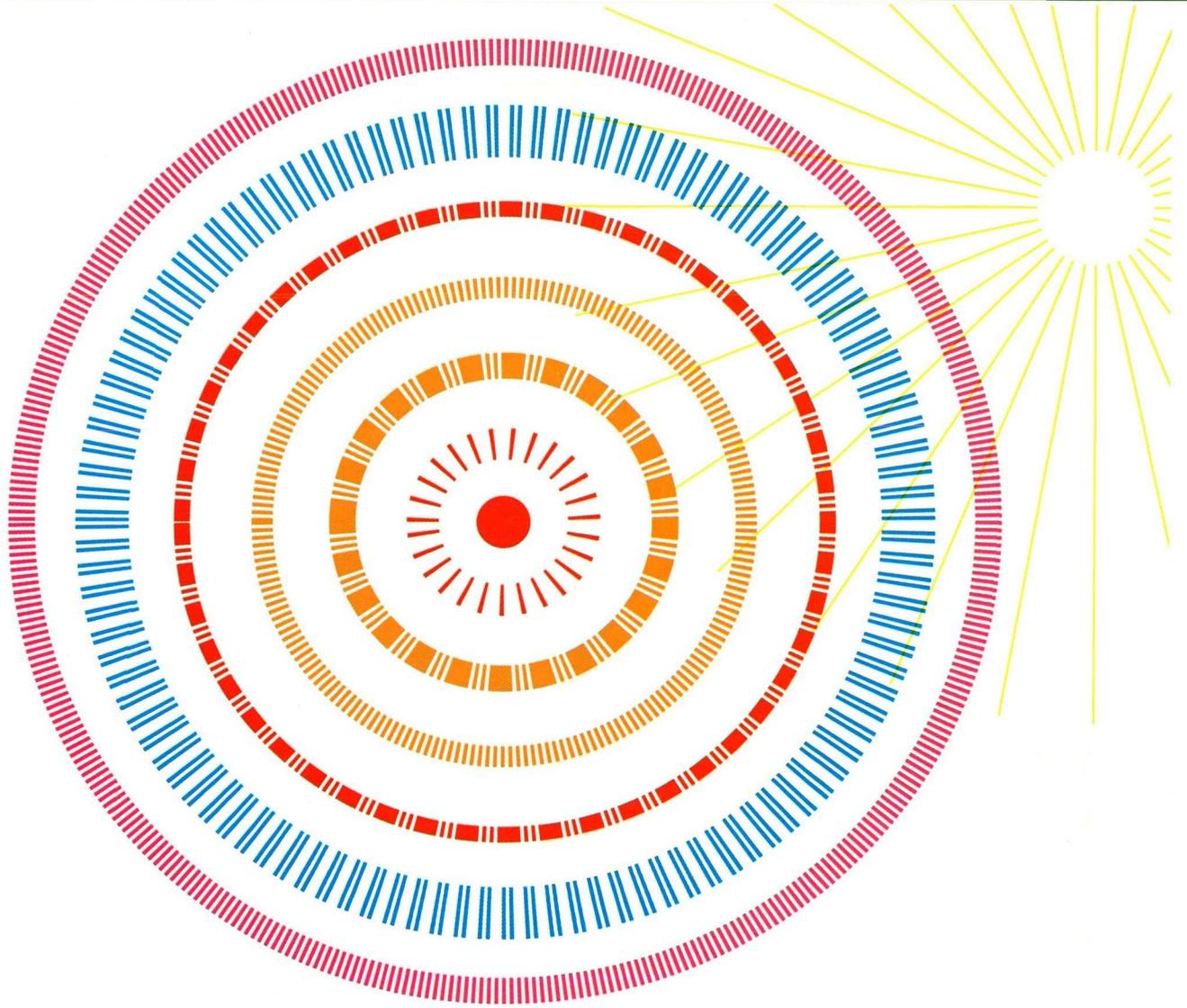
El contrato de distribución

En términos jurídicos se entiende por distribución o concesión un contrato de colaboración estable, de carácter determinado y, en principio, indefinido, por el que un fabricante o suministrador (concedente) vende sus productos a una persona física o sociedad independiente (distribuidor) que los adquiere en firme con el objeto de revenderlos en una determinada área geográfica. Esta reventa puede realizarse en exclusiva o en concurrencia con otros distribuidores, y siempre asumiendo el distribuidor el riesgo y ventura de la operación.

Los elementos principales que distinguen la distribución de otros contratos son que el distribuidor compra en firme las mercancías objeto del contrato; asume plenamente el riesgo de la operación comercial; responde del incumplimiento o insolvencia del fabricante o suministrador; y que el contrato comporta expectativas de suministro continuado de mercancías (estabilidad en el suministro).

Principales cláusulas

1. Productos y territorios
2. Obligaciones del distribuidor
3. Exclusividad, en su caso
4. Ventas directas
5. Ventas fuera del territorio
6. Compromiso de no competencia
7. Objetivo mínimo de ventas
8. Obligación de entrega de cantidad mínima
9. Condiciones de venta
10. Precios y descuentos
11. Precios de reventa
12. Obligación de informar al suministrador
13. Obligación de informar al distribuidor
14. Confidencialidad
15. Red comercial externa
16. Marcas, nombres, logotipos y otros derechos de propiedad industrial
17. *Stock* mínimo
18. Comprobación de instalaciones y operaciones
19. Asistencia técnica
20. Servicio posventa y mantenimiento, en su caso
21. Garantías del suministrador
22. Garantías del distribuidor
23. Responsabilidades del suministrador
24. Actividades de publicidad
25. Recompra de productos
26. Devolución de material promocional y muestras
27. Ley aplicable y/o resolución de controversias
28. Modificaciones
29. Cesión del contrato
30. Impuestos
31. Resolución anticipada
32. Indemnización por rescisión del contrato
33. Duración del contrato



► nimos de compra que, para cada año y producto, deberá cumplir el distribuidor. Los objetivos citados quedan fijados en una cantidad (expresada tanto en cifra como en letra) con especificación de la divisa en que venga denominada.

Se aconseja también indicar que el exportador-fabricante se reserva la facultad de servir los pedidos en función del nivel de existencias disponibles, así como de cualesquiera otras circunstancias del mercado que condicionen sustancialmente el cumplimiento del presente contrato por cuanto puedan suponer para él un grave quebranto comercial.

La duración del contrato deberá establecerse por un período de tiempo suficiente para que el distribuidor pueda amortizar el conjunto de sus inversiones. También podrá pactarse por tiempo indefinido, aconsejándose en este caso que se pueda resolver mediante preaviso por escrito, normalmente con tres meses a un año de antelación. Si no fuera indefinido el contrato, podrá prorrogarse por táci-

El distribuidor es una sociedad mercantil con una estructura desarrollada que cuenta con los medios necesarios para realizar cada fase del proceso de exportación

ta reconducción, por análogo plazo de tiempo al inicialmente pactado.

Deberían contemplarse al menos las siguientes causas de extinción: mutuo acuerdo, morosidad prolongada, incumplimiento grave, intervención judicial, quiebra, suspensión de pagos o fuerza mayor.

Después de la firma

El exportador debe saber ganarse el respeto del intermediario escogido, por lo que debe existir buena comunicación entre el exportador y el distribuidor y un continuo apoyo y motivación del primero al segundo mediante las mismas medidas que detallábamos para el agente (explicarles a fondo qué es la empresa, cuáles son sus objetivos,

prepararles un programa de formación sobre los productos, hacerles intervenir activamente en el diseño del plan de *marketing* para el mercado objetivo en el que se hayan incorporado sus sugerencias y recomendaciones, facilitarles información y documentación permanentemente actualizada, realizar visitas regulares al mercado, premiar su excelencia en ventas, apoyar sus acciones de promoción, responder con rapidez a sus demandas, mostrar interés por sus problemas).

Por otro lado, el exportador no puede desentenderse del mercado, sino que estará obligado a hacer el seguimiento y control del desempeño de las funciones y del cumplimiento de las obligaciones encomendadas al distribuidor.

Y si las cosas van mal, probablemente nos hayamos equivocado al elegir distribuidor y este no opere en el segmento de mercado adecuado o no representemos para él un cifra de negocios atractiva. **E**

JESÚS ARTEAGA ORTIZ / DIEGO MEDINA MUÑOZ
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Internet

Plan Cameral

<http://www.plancameral.org/>
Idioma: castellano.

El sitio dedicado al Plan Cameral de Promoción de las Exportaciones elaborado por las Cámaras de Comercio cuenta con un apartado dedicado a *Guías on line de apoyo al exportador*. Una de ellas versa sobre la contratación internacional, donde podrá consultar diversas modalidades de contratación para la distribución de sus productos en el exterior.

International Chamber of Commerce

<http://www.iccwbo.org/>
Idioma: inglés.

La Cámara de Comercio Internacional ha aprobado un nuevo modelo de contrato de distribución que usted podrá descargarse directamente, previo pago, de su página web.

Respeto mutuo

"En un país, serás lo que sea tu distribuidor". Estas, en opinión de Roberto Giner, director de marketing de DAS Audio, la regla de oro para cualquier empresa que pretenda buscar distribuidor en el exterior.

Como los sistemas de sonido profesional que fabrica esta empresa llegan a clientes de 100 países distintos (en 82 de ellos distribuidor mediante), su opinión nos parece, cuando menos, autorizada: "Por eso, hay que mirar muy bien las opciones disponibles, ver si encajan los intereses del posible distribuidor con los tuyos y decidir bien a la primera para no malgastar recursos económicos y humanos". Así dicho, parece coser y cantar, pero la elección de un distribuidor no se hace en un día, requiere esfuerzo y dedicación por parte del exportador. "Hay que tener claros los criterios de selección, ser muy exhaustivo en la primera búsqueda y muy exigente en el cumplimiento de lo acordado", recomiendan Antoni Tomasa, director general de Singular-Tech, una empresa creada este mismo año por el Grupo SPEC cuya finalidad es comercializar su sistema de gestión horaria y control de accesos CS-Time vía distribuidores acreditados. Ya presentes en países como Túnez, Argentina, Chile y Portugal, se hallan ahora en fase de introducción en el mercado mexicano. "La venta a través de distribuidor requiere de menos inversión y por lo tanto menor riesgo. Otras vías de internacionalización, como el personal propio desplazado o el agente comercial, exigen más inversión y el retorno de la misma es más lento", explica Antoni:

Para la joven Gosálbez Orti, bodega fundada en 2000 en la madrileña loca-

lidad de Pozuelo del Rey y responsable de los vinos ecológicos amparados por la Denominación de Origen Vinos de Madrid comercializados bajo la etiqueta Qubél, la mejor opción para entrar en Japón era encontrar un importador-distribuidor. "En ningún momento nos planteamos tener personal propio desplazado en Japón, por el tamaño de nuestra empresa y el coste del sistema", dice Estrella Orti, directora de exportación de esta empresa familiar: "Por otro lado, el agente o el representante son intermediarios entre el cliente y nosotros. El distribuidor, sin embargo, es un cliente directo que podemos elegir y que, a su vez, nos elige a nosotros. El secreto está en hacer una buena selección por nuestra parte y que él esté convencido, o mejor, enamorado de nuestro producto".

Vidal Bosch, una tenería que fabrica piel bovina de serraje para marroquinería y cinturones, tras llevar 25 años exportando a medio mundo, tuvo que concentrar sus esfuerzos en entrar en China, "nuestra asignatura pendiente", cuando sus clientes americanos y europeos instalaron sus fábricas en el país. Susana Vidal, directora de Ventas y Marketing, relata su evolución en China: "Hace tres años, con ayuda del ICEX, creamos un consorcio con otros dos curtidores y abrimos una oficina de representación en China, que, controlada desde España, sigue funcionando bien. Allí descubrimos que había un mercado local emergente con mucho potencial que solo respondería con la ayuda de un buen distribuidor que pudiera servir con rapidez y se encargara de la burocracia de este mercado poco acostumbrado a la importación. Gracias a los contactos obtenidos a

través del consorcio encontramos un distribuidor serio y de confianza, solvente, dispuesto a luchar por nuestro artículo mediante la creación de una infraestructura de entrega inmediata".

A la vecina India llegaron Fabricantes de Línea Blanca atraídos por el potencial de este país: "La figura del distribuidor local nos permite ofrecer un precio más competitivo que la opción del agente, aporta un conocimiento inestimable del mercado y de la cultura y nos brinda la oportunidad de beneficiarnos de la reputación, cartera de clientes y experiencia de su empresa", apunta Paula Durá, area manager para Asia y el Pacífico de este fabricante de lavavajillas industriales y fabricantes de cubitos de hielo.

En Polonia Carlos Biurrun, export manager de Bodegas Nekeas, vio en la progresiva implantación de la costumbre de beber vino y comer fuera de casa una magnífica ocasión para comercializar a través de distribuidor los blancos, tintos y rosados que elabora la bodega: "Es lo habitual en este sector para empresas de nuestro tamaño. Los buenos distribuidores conocen el mercado y tienen interés en progresar y crecer. Descartamos el agente, pues este funciona en mercados desarrollados donde pueden ganarse bien la vida".

Ya en 1992 Jamones Segovia enfocaban sus primeros esfuerzos de exportación a que los alemanes degustaran sus jamones ibéricos y serranos de lenta curación, "un país abierto con gran poder adquisitivo y conocedor de España por los muchos españoles y descendientes de españoles que viven en él, y uno de los tres países que más jamón español importa", según Fernando Mailló, su

director de exportación: "Conseguimos los primeros contactos a través de ferias y exposiciones en colaboración con la Oficina Económica y Comercial de España (Ofecomes) en Düsseldorf y el Consorcio del Jamón Serrano y tardamos poco tiempo en encontrarlo. A la hora de elegirlo, valoramos su dimensión, su penetración en el mercado, su gama de productos y sobre todo a las personas de la compañía". La relación con su importador-distribuidor, Albert Rauch GmbH, del grupo R&S, "al ser de los primeros tuvimos la suerte de poder trabajar con los mejores", dura ya 14 años: "Ellos nos aportan experiencia, simplicidad y asesoramiento. Ambos acertamos". En EEUU, Bodegas Julián Chivite, todo unos veteranos de la exportación, persiguieron durante más de dos años a su importador: "Tuvimos que convencerlos para que empezasen a trabajar los vinos españoles", confiesa Julián Chivite López, actual propietario de las bodegas, "porque pensábamos que, dada la magnitud de aquel mercado, era la mejor opción para todos nuestros vinos. Posee distribuidores en todos los estados de EEUU además de una potente red de ventas propia de más de 120 personas. Por el tipo de empresa familiar que somos, no dudamos de que era nuestra mejor opción".

También Busquets, empresa barcelonesa cuyo fuerte es la tarjetería en general, supo dar con un distribuidor capaz de realzar el posicionamiento de marca que sus tarjetas de esmerado diseño y tratamiento requerían en Brasil. "Más que de distribuidor, hablamos de un socio, alguien a quien le guste el producto y que sepa distribuirlo, que monte tiendas propias de

gama alta y sea capaz de vender a tiendas de gama mayor o igual a la suya", habla con voz calmada Jaime Sánchez, director del área de exportación de la empresa. República Dominicana, Venezuela, Finlandia, hasta más de 70 países podría enumerar Jaime y en todos uno o varios distribuidores hacen posible que el cliente final pueda plasmar por escrito sus mensajes más personales. Para encontrar distribuidor, "primero hacemos contactos en ferias. Otra opción viable es contactar con las Ofecomes y que ahí te preparen una agenda", revela su modus operandi Jaime.

¿Y las demás empresas? El procedimiento suele ser el mismo, con muy poquitas variantes.

Primer contacto

Dejemos que sea Jordi Balsells, director comercial de *Abasic SL*, artífice de la desenfadada colección de moda juvenil *Desigual*, quien exponga su experiencia cuando, animados por el aumento de ventas en Japón, decidieron investigar el mercado y potenciarlo, un caso que podríamos llamar paradigmático: *"Hicimos un buen estudio de mercado, algunos viajes al país y visitamos a muchos distribuidores. Como criterio tuvimos en cuenta las marcas que distribuía, el nivel de sus clientes multimarca y su capacidad para introducir nuestra marca en los grandes almacenes mediante el formato de shop in shop"*. También José Belsa, export manager de la castellanense *Onix*, que produce y comercializa mosaico vítreo para la construcción, destaca el papel que jugó en su búsqueda de distribuidor en los Emiratos Árabes Unidos la prospección del mercado a través de viajes y de ferias: *"Conocemos el mercado desde hace años.*

En nuestro distribuidor valoramos, más que la experiencia en un determinado tipo de material, que sus clientes fueran clientes potenciales para nuestros productos".

¿Y por qué le interesa al distribuidor trabajar con ellos? Descontando la calidad, la imagen de marca y una excelente relación personal, en las que todos coinciden, tan convencido se muestra Julián Chivite de que es *"nuestra experiencia exportadora"* como Fernando Maillo de *"nuestra capacidad de adaptarnos al mercado"* o Jordi Balsells de *"nuestra marca diferenciada, fresca, con capacidad de internacionalización"*. Roberto Giner menciona *"la gran gama de productos y el sello Made in Spain"*, mientras que Paula Durá resalta *"una alta competitividad en precio y una esmerada atención en el servicio posventa"*. Y *"el nivel de servicio y diseño"* al que alude José Belsa lo concreta Antoni Tomasa en *"la garantía de servicio y calidad que avala la fidelidad de nuestros clientes internacionales"*. Y dejamos para el final a Estrella Orti, quien hace toda una declaración de principios al hablar de su distribuidor en Japón: *"Aparte del hecho de que nuestros vinos fueran orgánicos y de nuestra disposición a apoyarles con nuestra presencia en ferias y promociones, fue de gran importancia para ellos que nuestros catálogos, carteles y página web estuvieran traducidos en su idioma, por lo que significa de ayuda a la hora de introducir un producto nuevo en el mercado y como muestra del interés y del respeto de nuestra empresa hacia su cultura y su país, algo que ellos valoran mucho"*.

JOAQUÍN NÚÑEZ

PUNTOS CLAVE

- **Las ferias internacionales y las misiones directas son una buena forma de contactar con un gran número de distribuidores**

- **El distribuidor trabaja por cuenta propia y supone para el exportador un intermediario-cliente que compra los productos en firme y los vende dentro de una determinada zona geográfica**

- **El contrato de distribución fija de forma clara los derechos y las obligaciones de ambas partes, así como los procedimientos de resolución de los posibles conflictos**

- **La mala elección del distribuidor desencadena unos malos resultados en la actividad exportadora de la empresa**

Actitudes que atraen...

"Hay que pensar a largo plazo, intentar hacerte una idea de dónde quieres estar en 5 a 10 años y determinar si este posible distribuidor es lo que realmente necesitas para poder realizar tus planes. Para eso hay que conocer a todos los jugadores en un determinado mercado mediante viajes de prospección"

(Roberto Giner, director de marketing de *DAS Audio*)

"Una vez encontrado el distribuidor en Japón, estamos dispuestos a viajar al país las veces que haga falta para apoyarle

en la distribución y en la difusión y conocimiento de nuestro producto"

(Estrella Orti, directora de exportación de *Gosálbez Orti*)

"Se debe tener en cuenta que somos nosotros los que en la medida de lo posible debemos adaptarnos a las particularidades y exigencias que precisa este mercado"

(Paula Durá, area manager para Asia y el Pacífico de *Fabricantes de Línea Blanca*)

... y que repelen

"Buscar el distribuidor desde España"

(Fernando Maillo, director de exportación de *Jamones Segovia*)

"Ir sin estar preparados, en lo que se refiere al producto, material de promoción, presentación esmerada y adecuada al producto y al cliente al que nos dirigimos, al conocimiento de su mercado, de sus costumbres, de su cultura y de su forma de hacer negocios"

(Estrella Orti, directora de exportación de *Gosálbez Orti*)

"Dar exclusividades al primero que te lo pide, no comprobar las referencias del importador y tener demasiada prisa"

(Carlos Biurrun, export manager de *Bodegas Nekeas*)

"De ningún modo se debe mostrar impaciencia, prepotencia ni intolerancia"

(Paula Durá, area manager para Asia y el Pacífico de *Fabricantes de Línea Blanca*)

"Dar exclusividad total para todos los canales de distribución. Hay que intentar buscar distintos distribuidores para cada canal"

(José Belsa, export manager de *Onix*)