/ METODOLOGÍA

Route-to-Market / Channel Strategy

Channel Strategy; estrategia de canal; rutas al mercado

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: teoría de canales de marketing (Bucklin; Stern y El-Ansary; Rangan)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir por qué caminos llega la oferta al cliente, quién hace cada trabajo, cuánto cuesta servir y cómo conviven los canales en un modelo multicanal u omnicanal.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Por qué caminos debe llegar nuestra oferta a los clientes, quién debe hacer cada trabajo por el camino y cómo hacemos que los canales funcionen juntos, con cobertura, coste y control en equilibrio?

01 Problema que resuelve

Una buena oferta puede fracasar si no llega bien al cliente. Muchas empresas venden por los canales que heredaron: el distribuidor con el que empezó el fundador, la red de agentes de hace veinte años, una tienda online añadida sin reglas. Con el tiempo, los clientes cambian su forma de comprar, aparecen rutas nuevas y los canales empiezan a pisarse entre sí.

Route-to-Market (ruta al mercado) sirve para decidir **por qué caminos llega la oferta a los clientes** (un mismo segmento puede usar varios caminos) y **quién hace cada trabajo por el camino**: generar demanda, asesorar, vender, entregar, financiar, instalar, dar servicio. También obliga a mirar cuánto cuesta servir por cada ruta y cómo se gobierna la convivencia entre canales.

Señales de que puede hacer falta:

- los canales se pelean por los mismos clientes y el comité dedica tiempo a arbitrar conflictos;
- el margen neto cae en algunas rutas y nadie sabe exactamente cuánto cuesta servir por cada una;
- los clientes compran de otra forma (online, a través de plataformas, con menos visitas) y la red comercial sigue igual;
- el distribuidor controla la relación con el cliente y la empresa no sabe quién compra su producto;
- se abre un canal nuevo (tienda online, marketplace, venta directa a grandes cuentas) sin decidir qué pasa con los existentes.

ROUTE-TO-MARKET / CHANNEL STRATEGY

Por qué caminos llega la oferta al cliente, quién hace cada trabajo y cómo conviven los caminos

SE PUEDE ELIMINAR AL INTERMEDIARIO, PERO NO SUS FUNCIONES | Guardar stock, financiar o dar servicio: lo que hacía, tiene que hacerlo otro.

1 · EL CLIENTE COMBINA CAMINOS

Informarse → Comprar → Recibir → Usar → Repetir

En cada paso, el cliente elige el camino que le conviene. Un mismo segmento usa varios caminos.

En B2B, la regla de los tercios

1/3	1/3	1/3
Venta presencial con un comercial	**Venta en remoto** videollamada, teléfono	**Autoservicio digital** web, e-commerce

2 · DE MULTICANAL A OMNICANAL

Un solo canal
Todas las ventas llegan por el mismo camino.

→ **Multicanal**
Varios canales, cada uno por su lado: sus propios clientes, precios y datos.

→ **Omnicanal**
Todos los canales se gestionan juntos. El cliente pasa de uno a otro sin fricción.

Las dos preguntas para diseñar el omnicanal (Bell, Gallino y Moreno, 2014)

Información
¿Dónde se informa, compara y prueba el cliente: online, en una tienda, con un comercial?

Entrega
¿Dónde recibe, recoge o devuelve: en casa, en una tienda, en el almacén del distribuidor?

3 · LOS CAMINOS Y QUIÉN HACE CADA TRABAJO

Directo	Red comercial propia	Ventas en remoto (inside sales)	E-commerce propio		
Indirecto	Agentes comerciales	Distribuidores y mayoristas	Gran distribución y tiendas	Marketplaces	Instaladores y prescriptores

Modelo híbrido: reparto de tareas
Varios caminos se reparten las tareas de una misma venta: generar demanda, asesorar, cerrar, entregar, cobrar y dar servicio (Moriarty y Moran, 1990).

Venta híbrida
El mismo equipo combina visita presencial, venta en remoto y canal digital, según lo que prefiere cada cliente: la regla de los tercios (McKinsey, 2022).

4 · COSTE, CONTROL Y REGLAS

1. **Coste de servir**
   Comparar caminos por el margen después de servir, no por el margen bruto.
2. **Margen según funciones**
   Cada socio cobra según el trabajo que hace y lo que asume.
3. **Reglas por escrito**
   Qué clientes atiende cada camino, precios, compensación y datos.

DISEÑAR DESDE CÓMO COMPRA EL CLIENTE, NO DESDE LA RED ACTUAL | Primero, los caminos que usa el cliente; después, quién hace cada trabajo.

Fuente: Moriarty y Moran (HBR, 1990); Rigby (HBR, 2011); Bell, Gallino y Moreno (MIT Sloan Management Review, 2014); Verhoef, Kannan e Inman (2015); Palmatier, Sivadas, Stern y El-Ansary, Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach (2019); McKinsey B2B Pulse (2022–2024). Elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Moriarty y Moran, «Managing Hybrid Marketing Systems», Harvard Business Review (1990); Rigby, «The Future of Shopping», Harvard Business Review (2011); Bell, Gallino y Moreno, «How to Win in an Omnichannel World», MIT Sloan Management Review (2014); Verhoef, Kannan e Inman, Journal of Retailing (2015); Palmatier, Sivadas, Stern y El-Ansary, Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach (2019); y McKinsey, B2B Pulse (2022–2024) y «The future of B2B sales is hybrid» (2022). Composición y textos: elaboración propia. Sin caso de ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✔ Entrar en un mercado, un país o un segmento nuevo y decidir con qué ruta hacerlo.
- ✔ Revisar una red de distribución que ya no encaja con cómo compran los clientes.
- ✔ Añadir un canal digital o un marketplace sin destruir el valor de los canales existentes.
- ✔ Decidir si vender directamente a un grupo de clientes que hoy atiende un distribuidor, o al revés.
- ✔ Ordenar un sistema multicanal con conflictos: reglas de cuentas, precios, márgenes e incentivos.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de puertas y cerramientos industriales vende a través de distribuidores a instaladores y, desde hace poco, directamente a grandes constructoras. Los distribuidores se quejan de que la empresa les quita las obras grandes; la empresa se queja de que los distribuidores no empujan la gama nueva. El problema no es de personas: nadie ha decidido qué funciones hace cada ruta ni para qué clientes.

> / EJEMPLO
> Una marca mediana de pequeños electrodomésticos vende en grandes superficies y en tiendas especializadas, y quiere abrir su tienda online. Antes de lanzarla decide qué vende en ella (la gama completa y los recambios), a qué precio (dentro de la banda de las tiendas), qué hace con los pedidos de clientes que viven cerca de una tienda especializada (recogida en esa tienda, con comisión para ella) y qué datos comparte. Así evita que las tiendas pequeñas, las que peor reaccionan, dejen de recomendar la marca.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que diseñar el modelo comercial completo de un lanzamiento o de un negocio:** a quién vender, con qué propuesta, qué precio, qué canal y qué organización. Esa decisión integrada es **Go-to-Market Strategy**; esta ficha profundiza solo en la ruta.
- × **Si la ruta ya está decidida y la pregunta es cuántos comerciales propios hacen falta, cómo se reparten los territorios o cómo se les paga.** Para eso está **Sales Force Effectiveness**. Esta ficha decide qué tareas hace el equipo propio y cuáles los socios; aquella, cómo se organiza y dimensiona ese equipo.
- × **Si el problema es cómo gestionar la relación con unas pocas cuentas clave.** Para eso está **Key Account Management**.
- × **Si la pregunta es dónde se escapa el precio entre la tarifa y lo que realmente se cobra. Price Waterfall** lo muestra con más precisión; esta ficha lo usa, no lo sustituye.
- × **Si todavía no se sabe a qué segmentos servir.** Antes hay que segmentar (**Customer Segmentation**): el canal se diseña para segmentos, no para «el mercado».

02 Entender

Qué es

Un canal es el conjunto de empresas y personas que intervienen para que un producto o servicio llegue del fabricante al cliente final: la propia empresa, sus comerciales, agentes, distribuidores, tiendas, plataformas online, integradores o instaladores. Una **ruta al mercado** es la combinación concreta de esos actores que se usa para un segmento.

La estrategia de canal responde a tres preguntas:

1. **Cómo quieren comprar los clientes:** por qué caminos se informan, compran, reciben y piden servicio, y qué necesitan en cada paso: asesoramiento, disponibilidad inmediata, pedidos pequeños, variedad, servicio técnico, financiación.
2. **Quién hace cada una de esas funciones** y a qué coste.
3. **Cómo se gobierna el conjunto:** cobertura, control, márgenes, reglas y conflictos.

La literatura académica de canales de marketing, desde Bucklin (1966) y Stern y El-Ansary (1977), plantea el diseño del canal a partir de lo que necesita el cliente y de las funciones que alguien tiene que hacer. No a partir de los intermediarios que ya existen.

> **/ IDEA CLAVE**
> Se puede eliminar o sustituir a un intermediario, pero no las funciones que realiza. Si el distribuidor desaparece, alguien tiene que seguir guardando stock, financiando al cliente y resolviendo incidencias. La pregunta útil es quién lo hace mejor y más barato para cada segmento.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba a la izquierda (1), cómo compra hoy el cliente: combina caminos en cada paso de la compra, y en B2B se reparte entre la venta presencial, la venta en remoto y el autoservicio digital. A la derecha (2), la evolución de un solo canal a multicanal y de ahí a omnicanal, con las dos preguntas para diseñarlo: dónde se informa el cliente y dónde recibe, recoge o devuelve. Abajo a la izquierda (3), los caminos del canal directo y del indirecto, y las dos formas de modelo híbrido. A la derecha (4), lo que hay que decidir para que el sistema funcione: coste de servir, margen según funciones y reglas por escrito.

> **/ NOTA · BM**
> El visual reúne fuentes de épocas distintas: el reparto de tareas entre canales de Moriarty y Moran (1990), la omnicanalidad de Rigby (2011), Bell, Gallino y Moreno (2014) y Verhoef, Kannan e Inman (2015), y los datos de la consultora McKinsey sobre la compra entre empresas (2022–2024). La composición es una síntesis propia.

Cómo compra hoy el cliente: combina caminos

El cliente ya no usa un solo canal. En cada paso de la compra —informarse, comparar, comprar, recibir, usar y volver a comprar— elige el camino que le conviene: se informa en uno, compra en otro y recibe o devuelve en un tercero.

- **En la venta entre empresas (B2B),** la consultora McKinsey describe la «regla de los tercios»: en cada fase de la compra, un tercio de los compradores prefiere la venta presencial con un comercial, un tercio la venta en remoto (videollamada o teléfono) y un tercio el autoservicio digital (web o e-commerce). Los compradores usan de media unos diez canales a lo largo de la compra, frente a cinco en 2016.
- **En la venta a particulares (B2C),** el mismo cliente mira el producto online y lo compra en la tienda, o lo prueba en la tienda y lo pide después desde el móvil.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Un mismo segmento usa varios caminos. Los jóvenes que compran zapatillas de moda son un solo segmento de marketing, pero unos quieren probárselas en una tienda multimarca y otros prefieren comprarlas online: ese segmento necesita dos rutas al mercado. Y al revés, un mismo distribuidor puede servir a varios segmentos.

> **/ NOTA**
> Cuando los manuales de canales hablan de «segmentar» para diseñar el canal, agrupan a los clientes según cómo quieren comprar, no según quiénes son ni qué producto compran (Palmatier y otros, 2019). Las consultoras hacen lo mismo en la práctica: la consultora Strategy& (2010) agrupa los puntos de venta y diseña un modelo de servicio para cada grupo, y la consultora McKinsey (2022) recomienda repartir los canales según la importancia del cliente y la complejidad de la venta.

Los elementos del método

> **/ NOTA · BM**
> Los elementos se presentan en un orden pensado para la explicación. No implica un orden de importancia.

1. Necesidades de servicio del cliente

El canal no solo mueve producto. También presta un servicio al comprador. La literatura lo llama **outputs de servicio** (lo que el canal entrega al cliente además del producto). Bucklin (1966) identificó los primeros en su teoría de la estructura del canal (tamaño del lote, tiempo de espera, cercanía y surtido), y los manuales de referencia (Coughlan et al., 2006; Palmatier et al., 2019) los amplían a seis:

- **Tamaño del pedido:** poder comprar en la cantidad que se necesita, aunque sea pequeña.

- **Cercanía o comodidad de acceso:** lo fácil que es llegar al punto de compra o recibir el producto.
- **Plazo de espera y de entrega:** cuánto tiempo acepta esperar el cliente.
- **Surtido y variedad:** encontrar en un solo sitio lo que se necesita.
- **Servicio al cliente:** instalación, reparación, soporte, garantías.
- **Información:** asesoramiento sobre el producto, su uso y el mercado.

Segmentos distintos piden niveles distintos. Un taller pequeño quiere comprar poco, ya y cerca. Una gran cuenta industrial quiere precio, planificación y soporte técnico, y acepta plazos más largos.

> / NOTA · BM
> Esta lista nació en 1966 y sigue siendo una buena lista de comprobación, pero hoy hay que leerla en clave omnicanal. La cercanía puede ser física (una tienda o un distribuidor cerca) o digital (pedir desde el móvil). El plazo aceptable se ha acortado. Y la información y el asesoramiento llegan cada vez más por internet antes de que el cliente hable con nadie.

Qué mirar: qué valora cada segmento cuando compra, qué está dispuesto a pagar por ese servicio y qué rutas se lo dan hoy.

Pregunta para pensar: si un cliente de este segmento tuviera que elegir entre comprar más barato o recibirlo mañana, ¿qué elegiría?

2. Funciones y flujos del canal

Para que una venta ocurra, alguien tiene que hacer una serie de trabajos. Coughlan et al. (2006) los ordenan en ocho **flujos** del canal, más la información, que los atraviesa todos:

- **Posesión física:** almacenar y transportar el producto.
- **Propiedad:** comprar el producto y asumir su titularidad.
- **Promoción:** dar a conocer el producto y generar demanda.
- **Negociación:** acordar precio y condiciones.
- **Financiación:** adelantar dinero o dar crédito.
- **Riesgo:** asumir riesgos de stock, obsolescencia, impagos.
- **Pedido:** recoger y transmitir los pedidos.
- **Pago:** cobrar y hacer llegar el dinero.

Cada función tiene un coste y se puede repartir de muchas formas. Un distribuidor que compra, almacena y financia hace mucho más que un agente que solo vende a comisión. Por eso su margen es distinto.

Implicación práctica: antes de discutir márgenes con un socio de canal, hay que saber qué funciones hace y cuánto le cuestan. Si el margen no se corresponde con el trabajo, el conflicto es cuestión de tiempo.

3. Tipos de ruta

Las rutas más habituales en empresas medianas son estas. El orden no implica preferencia:

RUTA	QUÉ HACE BIEN	QUÉ CUESTA O QUÉ SE PIERDE
Venta directa con equipo propio	Control, relación, venta compleja o consultiva, información del cliente.	Coste fijo alto; solo rentable con clientes de valor suficiente.
Ventas en remoto (inside sales)	Un equipo interno que vende por teléfono o videollamada: llega a muchos más clientes que la visita presencial, con menos coste.	Menos relación personal; para la primera venta compleja, muchos clientes siguen queriendo ver al comercial.
Agentes comerciales	Cobertura geográfica con coste variable; conocen el territorio.	Menos control; suelen llevar varias marcas; no compran ni guardan stock.
Distribuidores o mayoristas	Stock, entrega rápida, surtido, crédito, pedidos pequeños, cobertura de muchos clientes.	Margen para el distribuidor; menos contacto con el cliente final; pueden priorizar otras marcas.

RUTA	QUÉ HACE BIEN	QUÉ CUESTA O QUÉ SE PIERDE
Retail o tienda física	Acceso a consumidor o profesional que compra en punto de venta; visibilidad.	Poder de negociación del retail; condiciones comerciales exigentes.
Venta online propia	Coste por pedido bajo; datos del cliente; disponible siempre.	Requiere generar tráfico, logística y servicio; puede chocar con los socios.
Marketplaces y plataformas	Tráfico ya existente; entrada rápida.	Comisiones; la plataforma controla la relación y las reglas.
Socios, integradores o instaladores	Venden el producto dentro de una solución más amplia; prescripción.	Dependencia de su agenda; hay que formarles y motivarles.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La tabla describe rasgos habituales, no reglas. Un distribuidor especializado puede asesorar mejor que un equipo propio poco formado. Lo que decide es qué funciones hace bien cada actor concreto.

/ NOTA · BM

En la práctica se habla de **canal directo** (red comercial propia, ventas en remoto, e-commerce propio) y de **canal indirecto** (agentes comerciales, distribuidores y mayoristas, gran distribución y tiendas, marketplaces, instaladores y prescriptores). La mayoría de las empresas combina los dos.

4. Modelos híbridos: repartir tareas entre canales

Moriarty y Moran (1990) observaron que las empresas estaban dejando de tener un único canal para cada cliente. En su lugar, combinaban varios canales y métodos de venta —equipo propio, distribuidores, comercios, correo directo— y repartían entre ellos las distintas **tareas de generación de demanda** de una misma venta. Los llamaron **sistemas de marketing híbridos**.

Para gestionarlos propusieron una herramienta sencilla, la **matriz híbrida** (*hybrid grid*): una tabla que cruza los canales y métodos disponibles con las tareas de la venta, de la captación de oportunidades al servicio posterior. Cada casilla indica qué canal hace qué tarea para qué clientes. Según los autores, estos sistemas dan más cobertura con menos coste, pero son difíciles de gestionar; la matriz ayuda a decidir la combinación de canales y tareas que equilibra coste y cobertura.

/ EJEMPLO

En una empresa de consumibles industriales, el marketing digital genera las oportunidades, un equipo interno por teléfono las cualifica y atiende a clientes pequeños, los comerciales de campo cierran las cuentas grandes y los distribuidores entregan y cobran. Una misma venta pasa por tres o cuatro canales.

/ IDEA CLAVE · BM

En un modelo híbrido la pregunta ya no es «¿qué canal tiene este cliente?», sino «¿quién hace cada tarea para este cliente?».

La literatura más reciente distingue además entre **multicanal** (varios canales que funcionan por separado) y **omnicanal** (canales integrados, entre los que el cliente se mueve sin fricción). Palmatier et al. (2019) organizan su manual alrededor de esa segunda idea.

De multicanal a omnicanal

Hay tres situaciones de partida:

- **Un solo canal:** todas las ventas llegan por el mismo camino.
- **Multicanal:** la empresa vende por varios canales, pero cada uno funciona por su lado, con sus propios clientes, precios y datos.
- **Omnicanal:** todos los canales se gestionan juntos y el cliente pasa de uno a otro sin fricción.

Darrell Rigby, de la consultora Bain, popularizó en 2011 el término «omnicanal» para describir la mezcla de lo digital y lo físico en la compra. Verhoef, Kannan e Inman (2015) lo definen como la gestión conjunta de todos los canales y puntos de

contacto, para que la experiencia del cliente y los resultados sean los mejores en el conjunto, no en cada canal por separado.

Bell, Gallino y Moreno (2014) proponen diseñar el omnicanal con dos preguntas, desde el punto de vista del cliente:

- **Información:** ¿dónde se informa, compara y prueba el cliente: online, en una tienda, con un comercial?
- **Entrega:** ¿dónde recibe, recoge o devuelve: en casa, en una tienda, en el almacén del distribuidor?

> / EVIDENCIA
> Los mismos autores estudiaron una marca de gafas que vendía solo online y abrió tiendas de exposición. En las zonas cercanas a esas tiendas, las ventas totales subieron en torno a un 10 %, y también crecieron las ventas online: la tienda física actuó además como escaparate de la marca.

Venta híbrida

«Modelo híbrido» se usa hoy con dos sentidos que conviene no mezclar:

- **Reparto de tareas entre canales.** Es el sentido de Moriarty y Moran (1990), explicado arriba: varios canales se reparten las tareas de una misma venta.
- **Venta híbrida.** Es el sentido actual en la venta entre empresas: el mismo equipo combina visita presencial, venta en remoto y canal digital, según lo que prefiere cada cliente. La consultora McKinsey (2022) preveía que sería la forma de venta dominante en 2024 y estimaba que un comercial en remoto puede atender a cuatro veces más cuentas en el mismo tiempo.

> / IDEA CLAVE · BM
> Multicanal es tener varios caminos; omnicanal es que funcionen juntos para el cliente. La venta híbrida es la forma de llevar esa idea al equipo comercial.

5. Cobertura y grado de control

Hay dos decisiones de estructura que conviene separar:

- **Cuántos intermediarios por zona o segmento (intensidad de distribución).** Distribución **intensiva** (todos los puntos posibles), **selectiva** (unos pocos elegidos) o **exclusiva** (uno por zona o segmento). A más intensidad, más cobertura y menos control sobre precio y servicio.
- **Qué grado de compromiso con cada actor.** Coughlan et al. (2006) distinguen entre relaciones **transaccionales** (se compra y se vende sin más), **alianzas** (compromiso a largo plazo, inversiones compartidas) e **integración vertical** (hacer la función uno mismo).

Pregunta para pensar: ¿cuánto control necesitamos de verdad sobre precio, servicio e información del cliente en este segmento, y cuánto estamos dispuestos a pagar por él?

6. Coste de servir y reparto del margen

Cada ruta tiene un **coste de servir**: todo lo que cuesta atender a un cliente por esa vía (visitas, preparación de pedidos, transporte, crédito, soporte, descuentos y rappels del canal). Dos clientes con la misma facturación pueden dejar márgenes netos muy distintos según la ruta por la que se les sirve.

> / CONSEJO · BM
> Comparar rutas por margen bruto engaña. Hay que llegar al margen después del coste de servir y de todos los descuentos del canal. **Price Waterfall** ayuda a ver qué se queda por el camino entre la tarifa y el precio que realmente se cobra.

Palmatier et al. (2019) recogen además el **principio de equidad**: cada miembro del canal debería recibir una recompensa proporcional a las funciones que hace y a los costes que asume. Rangan (2006) lo formula como una de sus tres disciplinas: alinear la cadena de valor del canal para que todos obtengan una recompensa adecuada.

7. Conflicto, poder y gobierno del canal

Cuando varios actores comparten clientes, el conflicto es normal. Se vuelve dañino cuando nadie lo gobierna. Los manuales de referencia (Palmatier et al., 2019) tratan dos temas relacionados:

- **Poder y dependencia.** Quién depende más de quién. Recogen cinco fuentes de poder: recompensa, coerción, conocimiento experto, legitimidad y referencia (el atractivo de la marca o de la relación).

- **Gestión del conflicto.** Mecanismos como reglas e instituciones compartidas, intercambio de información, intervención de terceros, normas de relación e incentivos.

Qué mirar: qué clientes se disputan los canales, si el precio de un canal hunde al otro, quién tiene los datos del cliente final, cuánto depende la empresa de cada socio y al revés.

Implicación práctica: el gobierno se escribe. Reglas de asignación de cuentas, bandas de precio por canal, márgenes ligados a funciones, compensación cuando un canal cede un cliente al otro y un foro para revisar el sistema.

Qué no es

- **No es solo logística.** La distribución física es una función del canal entre varias.
- **No es la «P» de distribución de un plan de marketing.** El **Marketing Mix** la trata como una palanca; aquí se decide el sistema de rutas y quién hace qué.
- **No es una lista de canales.** Enumerar «online, distribuidores, directo» sin decidir para qué segmentos y con qué reglas no es una estrategia.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para diseñar o revisar la ruta al mercado. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Se inspira en el proceso de diseño de canal de Coughlan et al. (2006) —segmentar por necesidades de servicio, decidir la estructura, repartir el trabajo, fijar el grado de compromiso y analizar brechas— y en los tres pasos de Anderson, Day y Rangan (1997): evaluar los canales actuales, identificar alternativas y evaluarlas en su contexto competitivo. El orden y el detalle de los pasos son de Biblioteca Management.

1 **Partir de cómo compran los clientes**
Usar la segmentación existente y describir, para cada grupo de clientes, por qué caminos se informa, compra, recibe y pide servicio, y qué espera en cada paso. Los seis outputs de servicio sirven como lista de comprobación. Un mismo segmento puede usar varios caminos. Priorizar los grupos que más pesan en la estrategia.

2 **Dibujar el mapa de rutas actual y el del sector**
Por dónde llegan hoy nuestros productos a cada segmento y por dónde llegan los de la competencia. Rangan (2006) llama a esto mapear el canal del sector.

3 **Identificar qué funciones hace cada actor hoy**
Usar la matriz de funciones del kit: quién genera la demanda, quién vende, quién guarda stock, quién financia, quién da servicio.

4 **Diseñar la ruta ideal por segmento**
Qué combinación de actores daría a cada segmento el servicio que necesita al menor coste, sin partir de la red actual.

5 **Comparar la ruta ideal con la actual y nombrar las brechas**
Coughlan et al. (2006) distinguen brechas del lado de la demanda (el cliente recibe demasiado o demasiado poco servicio) y del lado de la oferta (las funciones se hacen de forma cara o ineficiente).

6 **Calcular el coste de servir y el margen neto por ruta**
Con los datos disponibles, aunque sean aproximados. Incluir descuentos, rappels y comisiones del canal.

7 **Decidir la estructura**
Qué rutas se mantienen, cuáles se abren y cuáles se cierran; con qué intensidad de distribución y con qué grado de compromiso con cada socio.

8 **Repartir tareas y escribir las reglas de convivencia**
Qué canal atiende qué clientes y qué tareas, con qué bandas de precio y qué margen para cada función.

9 **Diseñar el gobierno**
Incentivos, compensación entre canales, intercambio de datos, indicadores por ruta y un foro periódico para revisar el sistema.

10 **Planificar la transición**
Los cambios de canal afectan a socios, clientes y equipos. Decidir el orden, qué se comunica a cada uno y qué señales indicarían que hay que corregir.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** ventas y margen por cliente y por ruta, descuentos y rappels, coste del equipo comercial, pedidos por tamaño, incidencias y devoluciones.
- **Socios de canal:** sus márgenes, costes, surtido, cobertura y qué funciones hacen de verdad.
- **Clientes:** cómo y dónde compran, qué valoran del canal, qué les falta.
- **Mercado:** cómo llegan los competidores, qué rutas nuevas están ganando peso, qué hacen las plataformas en el sector.

/ CONSEJO · BM

El paso 4 es el que más cuesta y el que más aporta. Si el equipo solo es capaz de proponer ajustes a la red actual, conviene forzar la pregunta: «si empezáramos hoy, ¿cómo llegaríamos a este segmento?».

> / CONSEJO · BM
>
> Al diseñar la ruta ideal (paso 4), hazte las dos preguntas del omnicanal: dónde se informa el cliente y dónde recibe, recoge o devuelve. Y decide cómo trabajará el equipo propio: presencial, en remoto o de forma híbrida.

Kit práctico

Mapa de necesidades de servicio por segmento

SEGMENTO	TAMAÑO DEL PEDIDO	CERCANÍA	PLAZO ACEPTABLE	SURTIDO

SEGMENTO	SERVICIO	INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO	QUÉ RUTA LO DA HOY	¿ENCAJA?

Valorar cada necesidad como baja, media o alta, con una frase de por qué.

Matriz de funciones por actor

Inspirada en la matriz híbrida de Moriarty y Moran (1990) y en los flujos del canal de Coughlan et al. (2006). Las columnas se adaptan al negocio.

Canal directo

FUNCIÓN / TAREA	EQUIPO PROPIO	VENTAS EN REMOTO	ONLINE PROPIO
Generar demanda y oportunidades			
Cualificar y asesorar			
Negociar y cerrar			
Guardar stock y entregar			
Financiar y asumir riesgo de cobro			
Instalar y dar servicio			
Gestionar la relación y la repetición			

Canal indirecto

FUNCIÓN / TAREA	AGENTES	DISTRIBUIDORES	MARKETPLACE	INTEGRADORES / INSTALADORES
Generar demanda y oportunidades				
Cualificar y asesorar				
Negociar y cerrar				
Guardar stock y entregar				
Financiar y asumir riesgo de cobro				
Instalar y dar servicio				
Gestionar la relación y la repetición				

En cada casilla: qué segmentos atiende ese actor en esa tarea. Una tarea sin nadie asignado, o con dos actores sin regla, es una brecha o un conflicto.

Ficha de coste de servir por ruta

CONCEPTO	RUTA A	RUTA B	RUTA C
Ventas netas			
Descuentos, rappels y comisiones del canal			
Coste comercial asignado			
Logística y preparación de pedidos			
Coste financiero y de riesgo			
Servicio y soporte			
Margen después del coste de servir			

Checklist de reglas de convivencia

- [ ] ¿Está escrito qué clientes o segmentos atiende cada canal?
- [ ] ¿Hay bandas de precio por canal que eviten que uno hunda al otro?
- [ ] ¿El margen de cada socio se corresponde con las funciones que hace?
- [ ] ¿Qué pasa cuando un cliente se mueve de un canal a otro? ¿Hay compensación?
- [ ] ¿Quién tiene los datos del cliente final y cómo se comparten?
- [ ] ¿Los incentivos del equipo propio empujan a cooperar con los socios o a competir con ellos?
- [ ] ¿Hay un foro y una fecha para revisar el sistema?

Preguntas de conclusión

- ¿Qué segmentos reciben hoy demasiado servicio (y cuestan de más) o demasiado poco (y se pierden)?
- ¿Qué ruta deja más margen después del coste de servir en cada segmento?
- ¿Qué funciones deberíamos hacer nosotros y cuáles deberían hacer nuestros socios?
- ¿Dónde está el conflicto de canal más caro y qué regla lo resolvería?
- ¿Qué control estamos dispuestos a ceder a cambio de cobertura?
- ¿Qué haríamos distinto mañana si esta conclusión es correcta?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Fabricante de productos de fijación para la construcción, mercado español.
>
> «Los instaladores pequeños necesitan pedidos pequeños, entrega en el día y un punto de venta cerca; eso lo dan los distribuidores, y no tiene sentido servirles directamente. Las constructoras grandes necesitan especificación técnica, precio por proyecto y entregas programadas; hoy las atienden los distribuidores con un margen que no se corresponde con lo que hacen, porque la especificación la hace nuestro equipo técnico. Proponemos que el equipo técnico gestione directamente las cuentas de proyecto, con entrega a través del distribuidor de la zona, que cobra una comisión logística. La tienda online se limita a recambios y a clientes sin distribuidor cercano, con precios dentro de la banda del canal. Las reglas se revisan cada seis meses con los cinco distribuidores principales.»

Una conclusión así asigna segmentos, funciones, margen y reglas. Una lista de canales, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Diseñar desde la red actual	Se ajusta lo que hay y no se ve la ruta que el cliente preferiría.	Diseñar primero la ruta ideal por segmento y después comparar.
Quitar al intermediario sin cubrir sus funciones	Stock, crédito o servicio se quedan sin dueño y el cliente lo nota.	Listar las funciones antes de eliminar o sustituir a un actor.
Comparar rutas por margen bruto	Parece rentable la ruta que en realidad destruye margen.	Calcular el margen después del coste de servir y de los descuentos del canal.
Abrir un canal nuevo sin reglas	Canibalización, guerra de precios interna y socios desmotivados.	Escribir antes qué clientes, qué precios y qué compensación.
Pagar márgenes que no se corresponden con las funciones	Socios que cobran sin aportar, o que aportan y no cobran.	Ligar margen y remuneración a las funciones que hace cada actor.
Tratar el conflicto como un problema de personas	Se cambian interlocutores y el conflicto vuelve.	Buscar la causa en la asignación de clientes, precios o márgenes.
Perder el contacto con el cliente final	La empresa no sabe quién compra ni por qué, y depende del socio.	Acordar qué información se comparte y cómo.

Limitaciones

- **Los datos de coste de servir rara vez están listos.** En empresas medianas suele haber que estimarlos, y hay que decirlo.
- **La ruta ideal choca con la realidad:** contratos, exclusividades, relaciones de años y dependencia de socios concretos. El diseño debe incluir un camino de transición.
- **El poder no siempre está de nuestro lado.** Frente a un gran distribuidor o una plataforma dominante, el margen de maniobra puede ser pequeño.
- **Los canales cambian rápido,** sobre todo con la venta online y las plataformas. El diseño necesita revisarse; no es una decisión para siempre.
- **No resuelve la propuesta de valor ni el precio.** Si la oferta no interesa, ninguna ruta lo arregla.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, definir la estrategia de canales es una de las tareas más importantes que hacemos con las empresas. Aparece ya en los planes estratégicos, cuando se decide por qué caminos va a crecer la empresa. Y se trabaja a fondo cuando el plan baja a la transformación de Go-to-Market, o en proyectos que son puramente de transformación de Go-to-Market, dentro de nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**.

Muchas empresas llevan veinte o cuarenta años llegando al mercado por los mismos caminos, mientras sus clientes ya combinan la visita del comercial, la venta en remoto y la compra digital. Nuestro trabajo empieza por entender cómo compra hoy cada tipo de cliente y por qué camino le llega la oferta. A partir de ahí decidimos tres cosas:

- qué caminos hay que mantener, abrir o cerrar;
- cómo pasar de un modelo multicanal, con canales que funcionan cada uno por su lado, a uno omnicanal, en el que el cliente pasa de un canal a otro sin fricción;
- qué hace cada actor: la red comercial propia, las ventas en remoto, el e-commerce, los distribuidores, los agentes o los prescriptores.

Una estrategia de canales no funciona si la organización no está preparada para servirla. Por eso la diseñamos siempre junto con dos organizaciones:

- **La organización comercial que atiende cada canal:** quién lleva qué clientes, con qué perfil y con qué incentivos (ver **Sales Force Effectiveness**).
- **La organización de marketing que los activa:** cómo se genera la demanda, qué contenidos y herramientas necesita cada canal y cómo se mide.

Cuando una empresa vende solo a través de distribuidores o agentes, solemos diseñar un modelo de **Key Account Management** para atender directamente a sus cuentas principales, con reglas claras para que no choque con la red. Y medimos la rentabilidad real de cada camino con el **Price Waterfall**, porque el margen bruto engaña.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La ruta al mercado es una de las decisiones que integra una estrategia de salida al mercado. Suele trabajarse después de decidir a qué segmentos servir y con qué propuesta, y antes de dimensionar la red comercial propia y de fijar la política de precios y márgenes por canal. No es el modelo comercial completo: es la pieza que decide los caminos y quién hace cada trabajo.

La lógica del orden es sencilla: primero se sabe a quién servir y qué necesita cada segmento; después se decide por qué rutas y con qué reparto de funciones; y, por último, se ajustan la parte directa y los márgenes a esa decisión.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. La literatura de canales conecta el diseño de canal con la segmentación por necesidades de servicio (Coughlan et al., 2006) y con la estrategia competitiva de la empresa (Anderson, Day y Rangan, 1997); las demás conexiones con fichas de la biblioteca son propias.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define los segmentos para los que se diseña la ruta.

2 Go-to-Market Strategy.
Enmarca la decisión: segmentos, propuesta, precio, canal y organización comercial como un todo.

3 Route-to-Market / Channel Strategy.
Decide las rutas por segmento, el reparto de funciones y las reglas de convivencia.

4 Price Waterfall.

Revisa márgenes, descuentos y rappels por canal para que la ruta elegida no deje el valor por el camino.

5 Sales Force Effectiveness.

Dimensiona y organiza la parte de la ruta que hace el equipo propio.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Key Account Management** → si algunas cuentas se sacan del canal indirecto para atenderlas directamente.
- **Marketing Mix** → para que la decisión de canal sea coherente con producto, precio y comunicación.
- **Profit Pools** → si queremos saber qué eslabones de la cadena de distribución se quedan con el beneficio del sector.
- **Value Chain** → si hay que decidir qué actividades comerciales y logísticas hace la empresa y cuáles externaliza.
- **Strategic Alliances / Partnerships** → si la ruta pasa por una alianza de largo plazo con un socio, más allá de una relación comercial.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → modelo propio de GLR Partners en el que la estrategia de canales se trabaja junto con la marca, el marketing y las ventas.
- **Marketing Planning** → para que el plan de marketing active cada canal: generación de demanda, contenidos, herramientas y presupuesto por canal.
- **Customer Journey Map** → para ver por qué caminos se informa, compra, recibe y pide servicio el cliente en cada paso.
- **Operating Model** → si el cambio de canales exige rediseñar la organización comercial y de marketing.

05 Profundizar

Origen y evolución

La estrategia de canal **no tiene un autor único.** Es una disciplina que se ha construido durante décadas en la investigación académica de marketing y en la práctica de las empresas. El término *route-to-market* se usa sobre todo en la práctica profesional; la literatura académica habla de canales de marketing o de distribución.

Tres etapas ayudan a entender de dónde viene lo que recoge esta ficha:

- **La base económica.** Louis P. Bucklin (1966) explicó la estructura de los canales a partir del servicio que el cliente espera de ellos. Los outputs de servicio de los manuales actuales proceden de esa línea de trabajo.
- **El manual de referencia.** Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary publicaron *Marketing Channels* en 1977. El libro se ha actualizado durante décadas con otros autores (Coughlan y Anderson en la séptima edición, 2006; Palmatier y Sivadas en la novena, 2019). Integra el diseño del canal (outputs de servicio, flujos, estructura, brechas) con su gestión (poder, dependencia, conflicto).
- **La aplicación directiva.** Moriarty y Moran (1990) describieron los sistemas híbridos. Anderson, Day y Rangan (1997) plantearon que el diseño del canal debe guiarse por la estrategia competitiva y no por decisiones tácticas. Rangan (2006) propuso tres disciplinas: mapear el canal del sector, construir y ajustar continuamente el propio canal para servir mejor al cliente, y alinear la cadena de valor del canal para que todos obtengan una recompensa adecuada.

La evolución más reciente es el paso de multicanal a **omnicanal**, que da título a la edición actual del manual de Palmatier et al.

La era omnicanal. Desde 2010, la venta online, el móvil y las plataformas han cambiado la forma de comprar. Rigby (2011) popularizó el término «omnicanal»; Bell, Gallino y Moreno (2014) dieron a los directivos un marco sencillo para diseñarlo; Verhoef, Kannan e Inman (2015) lo definieron para la investigación

académica. En la venta entre empresas, la consultora McKinsey sigue cada año desde 2016 cómo compran unos 4.000 decisores de compra, y ha documentado el paso a la venta híbrida.

Qué sabemos sobre su solidez

La estrategia de canal no se puede probar como un experimento. Lo que hay son encuestas a compradores y estudios sobre lo que pasa cuando cambian los canales. Sirven como orientación.

- / EVIDENCIA

  Los clientes combinan canales. En la encuesta anual de la consultora McKinsey a casi 4.000 decisores de compra de empresas (2024), los compradores usan de media unos diez canales, y en cada fase de la compra se reparten por tercios entre la venta presencial, la venta en remoto y el autoservicio digital. Más de la mitad cambiaría de proveedor si la experiencia entre canales es mala.

- / EVIDENCIA

  Combinar funciona mejor que elegir uno. En la edición de 2023 de esa encuesta, con más de 3.800 decisores, el 57 % de las empresas que ganaban cuota usaba equipos de venta híbridos, frente al 40 % de las que la perdían.

- / EVIDENCIA

  El comercial sigue contando. Según la consultora Gartner, los compradores de empresa que prefieren comprar sin comercial han pasado del 43 % (2021) al 67 % (encuesta a 646 compradores realizada en 2025 y publicada por Gartner en marzo de 2026). Pero en 2021 esos compradores se arrepentían de su compra un 23 % más que los que trataron con un comercial. Quitar al comercial no es la respuesta; combinar sí.

- / EVIDENCIA

  En la venta a particulares, los clientes que usan varios canales gastan más. Sopadjieva, Dholakia y Benjamin (Harvard Business Review, 2017) estudiaron a 46.000 clientes de un gran minorista: el 73 % usaba varios canales, y esos clientes gastaban un 4 % más en tienda y un 10 % más online, y volvían a la tienda un 23 % más en los seis meses siguientes. Los autores advierten de que es una relación, no una prueba de causa.

- / EVIDENCIA

  Abrir venta directa tiene un coste en la red. Van Crombrugge, Cleeren y Breugelmans (Journal of Marketing) analizaron casi 2.000 minoristas: cuando una marca abría su propio canal directo, esas tiendas le reducían de media un 19 % los pedidos. Las tiendas especializadas pequeñas reaccionaban mucho peor que las grandes.

- **Límites.** Son encuestas de percepción, en buena parte de la propia consultora que asesora sobre estos cambios, y estudios de un solo minorista o de unos pocos países. Muestran relaciones, no causas, y los porcentajes cambian según el sector.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> La evidencia apunta en una dirección clara: los clientes, de empresa o particulares, compran por varios caminos y premian que funcionen juntos; y cambiar los canales sin reglas tiene un coste en la red existente. Por eso conviene diseñar los caminos a partir de cómo compra el cliente y escribir las reglas antes de abrir un canal nuevo.

Fuentes de origen

- Bucklin, L. P. (1966). *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California.
- Stern, L. W. y El-Ansary, A. I. (1977). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Libro de referencia

- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W. y El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach* (9.ª ed.). Routledge. Edición actual del manual de referencia: outputs de servicio, funciones, diseño, poder, conflicto y omnicanal. https://www.routledge.com/Marketing-Channel-Strategy-An-Omni-Channel-Approach/Palmatier-Sivadas-Stern-El-Ansary/p/book/9780367262099
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. y El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing Channels* (7.ª ed.). Pearson Prentice Hall. Edición anterior del mismo manual; en ella se basan en esta ficha los ocho flujos del canal y el proceso de diseño con análisis de brechas.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Moriarty, R. T. y Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146–155. Sistemas híbridos y matriz de canales por tareas. https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems
- Anderson, E., Day, G. S. y Rangan, V. K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38(4), 59–69. El diseño del canal alineado con la estrategia competitiva. https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-channel-design/
- Rangan, V. K. (con Bell, M.) (2006). *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*. Harvard Business School Press. Las tres disciplinas de gestión del canal y la idea de que cualquier miembro del canal puede asumir su gobierno.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, diciembre de 2011. El paso a la venta omnicanal. https://www.bain.com/insights/the-future-of-shopping-hbr/
- Bell, D. R., Gallino, S. y Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 2014. Las dos preguntas para diseñar el omnicanal: información y entrega. https://sloanreview.mit.edu/?p=33619
- McKinsey & Company (2022). The future of B2B sales is hybrid. 27 de abril de 2022. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid
- McKinsey & Company (2024). Five fundamental truths: How B2B winners keep growing. 12 de septiembre de 2024. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing

Extensiones y críticas

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. e Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. https://ideas.repec.org/a/eee/jouret/v91y2015i2p174-181.html
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M. y Benjamin, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, enero de 2017.
- McKinsey & Company (2023). The multiplier effect: How B2B winners grow. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-multiplier-effect-how-b2b-winners-grow
- McKinsey & Company (2022). A new dawn for industrial channels: Meeting customers where they want. https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/a-new-dawn-for-industrial-channels-meeting-customers-where-they-want
- Chahine, G. y otros (2010). *Designing profitable go-to-market models in consumer goods*. Strategy& (Booz & Company). https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/getting-routes-market/strategyand-getting-routes-to-market-right.pdf
- Gartner (2021 y 2026). Notas de prensa sobre la compra sin comercial. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience
- Van Crombrugge, M., Cleeren, K. y Breugelmans, E. Estudios sobre la reacción de los minoristas cuando una marca abre venta directa (Journal of Marketing).

Los textos originales de Bucklin (1966), Stern y El-Ansary (1977), Moriarty y Moran (1990) y Rangan (2006) no se han consultado íntegramente; su contenido se ha contrastado con registros bibliográficos, resúmenes editoriales y la séptima y novena ediciones del manual de referencia. La lista exacta de tareas de la matriz híbrida de Moriarty y Moran no se ha cotejado con el artículo original. Volumen y páginas de los artículos tomados de bases de referencia.

El estudio de Sopadjieva, Dholakia y Benjamin (2017) se ha consultado en un resumen detallado, y el de Van Crombrugge, Cleeren y Breugelmans, en el resumen de su universidad. Los cuatro cuadrantes que Bell, Gallino y Moreno derivan de sus dos preguntas no se han podido cotejar y por eso no se reproducen.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único. Se apoya en la teoría académica de canales de marketing: Bucklin (1966) sobre el servicio que aporta el canal; Stern y El-Ansary (Marketing Channels, 1977) y sus ediciones posteriores (Coughlan et al.; Palmatier et al.) sobre diseño, funciones, poder y conflicto; y en desarrollos para directivos de Moriarty y Moran (1990), Anderson, Day y Rangan (1997) y Rangan (2006). (Origen difuso; base académica desde 1966).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.