

2da. Parte

DECISIONES SOBRE EL CANAL DE DISTRIBUCION



Segundo; referido a las utilidades ya que si hemos de ingresar al proceso de distribución, debemos hacerlo porque las utilidades adicionales que genera permiten cubrir los costos del proceso y dejar rédito para el fabricante.

Las ventajas de contar con un sistema de distribución propio, son impresionantes pero debemos recordar que también exigen costos elevados en cuanto a infraestructura y coordinación, la habilidad del gerente de mercadeo se concentra en saber equilibrar el alcance del sistema propio para no perder control de la atención del mercado generando utilidades y la participación de los intermediarios para lograr la cobertura total del mercado.

La longitud del canal. A mayor número de niveles en un canal de distribución menor será el control que podamos ejercer sobre las ventajas competitivas que se ha otorgado al producto, muchos de los esfuerzos publicitarios y promocionales se pueden diluir en la longitud del canal, con cada nivel el interés por la promoción de nuestros artículos va disminuyendo hasta convertirse en un producto más de los muchos que compiten por la atención del minorista. Los incrementos de los costos debido a un alto número de intermediarios, es otro factor que debe considerarse atentamente para evitar que el esfuerzo de reducción de costos se pierda en los incrementos al mismo, resultantes en cada nivel del canal.

Por el otro lado, un mayor número de niveles dan una mayor cobertura del mercado ya que podrían permitir ingresar con nuestros productos a todos los mercados del país, incluso a

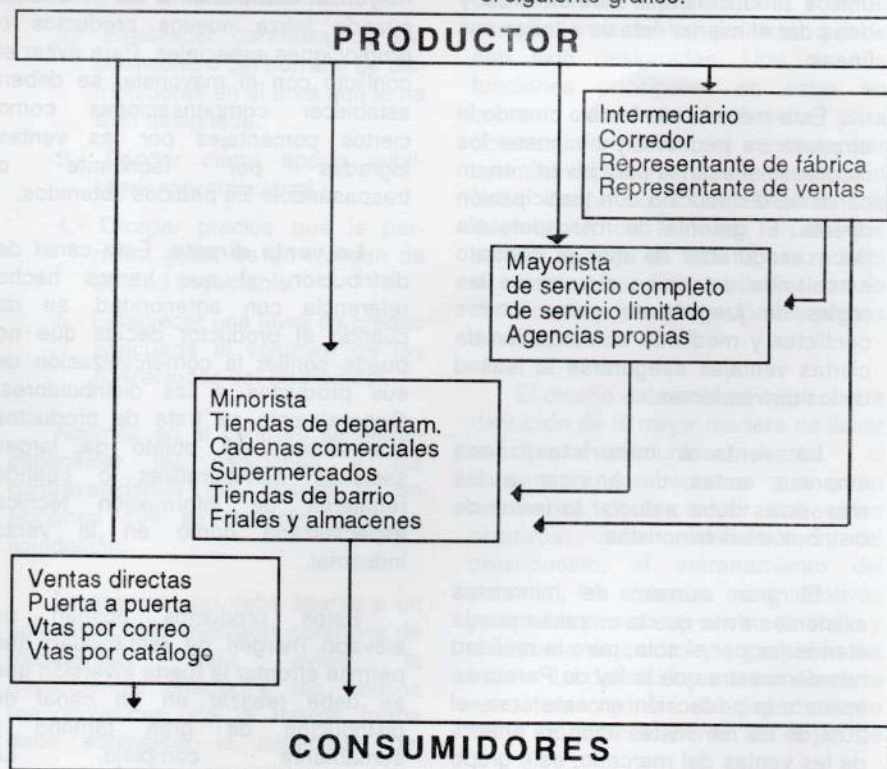
pequeñas poblaciones y a lugares alejados. El gerente de mercadeo debe tener en cuenta estos factores buscando siempre coordinar los objetivos de mercado con el papel del canal de distribución y en base a ello definir la longitud del mismo.

Cambios en el canal de distribución. El mercado es cambiante, no solo por la competencia, que introduce constantemente nuevas formas de distribuir, también por los cambios en los hábitos de consumo, estilo de vida, habitat y costumbres de la población. Así, la construcción de urbanizaciones con concentraciones importantes de población y alejadas de los centros comerciales dieron origen a los supermercados, el cambio en los hábitos de compra provocó la creación de tiendas de departamentos, los nuevos sistemas de transporte permitieron una distribución más rápida, la tarjeta de crédito permitió ampliar el poder adquisitivo, la emigración de la

población rural a los centros urbanos creó un nuevo mercado de consumo, son ejemplos de los cambios a los que el fabricante debe prestar atención ya que representarán nuevas oportunidades que deben aprovecharse.

Si bien el sistema de distribución no sufre cambios tan rápidos como sucede con el resto de los componentes de la mezcla de mercadeo, los cambios en el mercado se suceden con mayor prontitud en la actualidad y las empresas que han previsto los mismos con la anticipación debida, han logrado ventajas competitivas importantes frente a la competencia.

Tipos de canales de distribución. Cuando comentamos sobre los tipos de distribuidores pudimos observar la cantidad de intermediarios que existen en el mercado pero ¿Cómo se pueden organizar?, pues se organizan en cuatro canales básicos resumidos en el siguiente gráfico:



Por Neil Lafuente Siles
Licenciado en Administración

La distribución pasiva. Se da cuando el fabricante confía toda su distribución a los mayoristas y representantes de fábrica. Aparentemente es el método más económico pero en la realidad los gastos del sistema de distribución del intermediario irán a incrementar el precio de venta al público provocando muchas veces una seria desventaja respecto a los precios de la competencia, desventaja a la que debemos añadir los factores antes mencionados sobre el control y la excesiva dependencia.

El control del mercado disminuye o es inexistente porque es el intermediario quien controla todas las variables y la empresa se puede ver muy afectada en sus ventas si dependiendo de un reducido número de distribuidores alguno decidiera retirarse del canal, este factor nos obliga a negociar en condiciones de desventaja frente al intermediario. A primera vista este es un sistema fácil de lanzar nuevos productos e introducirlos en el deseado en lograr las ventas o en dar preferencia al fabricante, después de todo no son los únicos productos que comercializa y debe dar el mismo énfasis a todas sus líneas.

Este método es efectivo cuando la empresa es pequeña y no posee los recursos necesarios para invertir en un canal de distribución con participación directa. El gerente de mercadotecnia debe asegurarse de que el contrato establecido determine claramente las reglas de juego para evitar futuros conflictos y mediante la otorgación de ciertas ventajas asegurarse la lealtad de los distribuidores.

La venta a minoristas. Toda empresa, antes de analizar a los mayoristas debe estudiar la forma de distribuir a los minoristas.

El gran número de minoristas existentes evita que la empresa pueda atenderlos por sí sola, pero la realidad nos demuestra que la ley de Pareto se aplica a la perfección en esta área, el 20% de los minoristas acapara el 80% de las ventas del mercado, este grupo

debe ser el objetivo de nuestra distribución dejando el 80% restante a los mayoristas a quienes cederemos algunos minoristas importantes. Esta relación directa con los minoristas más importantes permite disminuir la dependencia de los mayoristas y distribuidores, permite establecer esfuerzos promocionales con resultados confiables, control sobre la atención al consumidor y sobre todo el acceso directo a la información de mercado.

En realidad la empresa debe buscar la atención directa a todo minorista cuyo nivel de ventas justifique económica o comercialmente su atención. Muchas veces, este sistema de distribución atiende solo a grupos especializados, como farmacias, o solo se realiza para una línea de productos determinada. De esta manera se evitan conflictos con los mayoristas que realizan la comercialización en el resto del mercado y con los productos restantes.

Generalmente el fabricante interviene en las actividades del mayorista atendiendo a los minoristas cuando lanza nuevos productos o promociones especiales. Para evitar el conflicto con el mayorista, se deben establecer compensaciones como ciertos porcentajes por las ventas logradas por fabricante o traspasándole los pedidos obtenidos.

La venta directa. Este canal de distribución, al que hemos hecho referencia con anterioridad, se da cuando el productor decide que no puede confiar la comercialización de sus productos a los distribuidores. Generalmente se trata de productos que deben ser objeto de largas sesiones demostrativas o cuando requieren de información técnica especializada como en la venta industrial.

Estos productos poseen un elevado margen de rentabilidad que permite afrontar la fuerte inversión que se debe realizar en un canal de distribución de gran tamaño y sumamente complejo. La

administración de este sistema requiere mucho esfuerzo y generalmente las empresas deben abarcar por sí solas los mercados más importantes y confiar en distribuidores con alto entrenamiento y motivación para la atención de los mercados secundarios. La comercialización de electrodomésticos que realiza Electrolux es un claro ejemplo del canal de venta directa.

El empleo de canales paralelos. El mejor método es el empleo de canales paralelos, de esta manera aprovechamos las ventajas de cada canal y minimizamos sus desventajas.

Como llegar al consumidor de la forma más directa y la factibilidad de ser aplicada por la empresa, es lo primero que debemos preguntarnos, de existir una respuesta negativa, debemos pensar en el segundo canal más directo. Si existieran sectores que no pueden ser accedidos con facilidad o en condiciones económicas, debemos pensar a que grupo de minoristas debemos recurrir para su atención, a cuantos de ellos atender directamente y a cuales confiar a los mayoristas. Finalmente que mayoristas serán los que gocen de atención directa y cuales a través de los representantes de ventas.

Este plan puede parecer que la empresa atenderá solo a los mejores clientes dejando el sector del mercado menos atrayente solo a los mejores clientes dejando el sector del mercado menos atrayente a los distribuidores, por tanto el gerente de mercadotecnia deberá coordinar todas las condiciones con los intermediarios a fin de compensarlos y lograr que el negocio sea atrayente para ellos.

Políticas con los intermediarios. Existen un sin número de políticas que pueden aplicarse con los intermediarios y que deben definirse en la elaboración de los objetivos y estrategias de mercadotecnia y del canal de distribución.

Las políticas con los distribuidores solo se ven limitadas por la creatividad del gerente de mercadeo, las com-

binaciones son muchas y variarán para cada distribuidor dependiendo de la importancia de este, del mercado que atienda y las actividades de distribución que realice. En cada caso debe hacerse un análisis independiente para definir las políticas individuales.

Así mismo existen políticas generales permanentes o circunstanciales, como rebajas en precios, regalos, promociones, etc. que se aplicarán como política de la empresa. Una política que siempre debe considerarse es la venta de apoyo.

La venta de apoyo, es una política con los intermediarios que permite asegurar la relación directa con el consumidor y su correcta atención, ya sea con el objetivo de garantizar la introducción de productos nuevos, la cobertura del mercado, la atención al cliente y/o la información del mercado.

Esta política se da de diversas formas, desde buscar que el personal de ventas del fabricante acompañe en sus visitas a los vendedores de los distribuidores entrenándolos, hasta obtener pedidos de manera independiente que luego serán traspasados al distribuidor o atendidos por el fabricante pero con cierta comisión para el distribuidor. El Gerente de mercadeo debe concentrarse en equilibrar la motivación al distribuidor, lo que éste considere una intromisión en su trabajo y el control dificultoso del trabajo de los vendedores de apoyo.

Obligatoriamente todas las políticas que se negocien con el distribuidor deben quedar claramente establecidos en los acuerdos de distribución.

Los acuerdos de distribución. El beneficio es el motor que mueve al minorista para lograr la atención preferencial de nuestros productos, por tanto debe garantizarse una utilidad espectable para que el distribuidor este dispuesto a invertir tiempo y recursos en la venta de nuestros productos. Las ventajas que

se otorgarán al intermediario deben definirse en el contrato de distribución estableciendo claramente los derechos y las obligaciones de ambas partes.

Las obligaciones del distribuidor generalmente suelen ser:

- 1.- Vender y distribuir los productos del fabricante en un área claramente determinada.
- 2.- Establecer cuotas de venta y los recursos necesarios para lograrlas.
- 3.- Imposibilidad de comercializar productos de la competencia.
- 4.- Prestar determinados servicios a los clientes.
- 5.- Brindar información del mercado.
- 6.- Comprometerse a mantener ciertos niveles máximos de endeudamiento para con el fabricante.

Las obligaciones del fabricante suelen ser:

- 1.- Proporcionar de manera oportuna y suficiente los productos a ser comercializados.
- 2.- Establecer garantías de exclusividad o del número de distribuidores en el área que le ha sido designada.
- 3.- Brindar cierto apoyo publicitario y promocional.
- 4.- Otorgar precios que le permitan gozar de un margen de utilidad espectable.
- 5.- Establecer una línea de crédito adecuada al volumen de las operaciones del distribuidor.

Además en el contrato se deben especificar las sanciones a las contravenciones del mismo y las acciones que se tomarán para su liquidación.

La empresa no debe ligarse a un solo distribuidor mediante contratos de exclusividad para evitar la dependencia directa y los abusos monopolísticos, de la misma forma debe establecer la capacidad del

distribuidor para atender cierto mercado y definir sus límites.

La administración y diseño del canal de distribución. El canal de distribución debe contar con una estructura definida y concreta dentro del departamento de comercialización, generalmente dependiente del gerente comercial. La posición que se otorgue a la función de distribución dentro del organigrama de la empresa variará según su estructura. Lo recomendable es que no este muy abajo para evitar que sea considerada como una actividad de menor importancia, ni en primer lugar, descuidando la tarea de ventas, no debemos olvidar que la distribución de los productos es un servicio que se origina en las ventas, pero que estas no podrán realizarse si no se entrega el producto.

En su seno se agrupa la administración de los almacenes, de la fuerza de distribución, de los vehículos utilizados en la misma y del personal asignado a la tarea de distribución, siempre en base a la función de ventas. El ejecutivo encargado de la administración del canal de distribución debe velar constantemente por el servicio a los clientes y por el cumplimiento de las políticas que le han sido designadas. Una de sus funciones principales es estar en contacto con el consumidor para obtener información del mercado, por tanto el departamento de distribución debe contar con un Sistema de Información de Mercado en la que existan aportes de toda la fuerza bajo su mando y sea la base de la toma de decisiones y la elaboración de planes de mercadeo.

El diseño del canal se inicia con la definición de la mejor manera de llevar nuestros productos hasta el consumidor, los recursos que serán necesarios para cumplir con estos objetivos, la definición del presupuesto, el entrenamiento del personal, los sistemas administrativos y contables como un centro de costo y el sistema de control y supervisión del mismo. La definición se inicia desde la estructura orgánica del departamento hasta la elaboración de las hojas de

ruta, control de inventarios, kardex de productos, stocks mínimos y otros.

Supervisión y motivación en el canal de distribución. Un factor preponderante en la administración de un canal de distribución es el control, para ello el ejecutivo encargado deberá definir claramente cuales serán los sistemas de control a emplearse con el fin de constatar el servicio al cliente, la presencia en el mercado de nuestros productos, el alcance de las políticas promocionales y publicitarias emprendidas y la obtención de la información del mercado.

Realizar visitas a los distribuidores, a sus clientes, salir a realizar recorridos con la fuerza de ventas para observar la atención y el profesionalismo del vendedor, revisar los informes diarios de ventas y verificar la exactitud de los datos, visitar a los clientes morosos para ayudar en las cobranzas, visitar a los clientes que ya no trabajan con nuestros productos para conocer el porque de dicha decisión, son ejemplos de las actividades de supervisión que debe realizar el ejecutivo encargado de la administración del canal de distribución. Como norma, todo ejecutivo encargado de la administración y control del departamento de comercialización debe mantenerse en constante contacto con los minoristas y consumidores y en medida de lo aconsejable administrar una pequeña cartera de clientes para no desvincularse de la realidad del mercado.

La motivación en el canal de distribución es una de las preocupaciones constantes de sus ejecutivos, la decisión esta en determinar hasta donde se puede motivar sin llegar a depender de los regalos para efectuar tareas. Si bien la motivación económica es la que produce mejores resultados, su abuso se convierte en un arma de doble filo ya que cuando no existan ganancias extras no se realizará un buen trabajo. Esta forma de motivar debe enfocarse a las comisiones especiales

por incremento porcentual en las ventas o por objetivos mínimos de cada línea que han sido superados. Las motivaciones consistentes en viajes, reuniones sociales, tarjetas de cumpleaños, son efectivas mientras no se abusen convirtiéndolas en costumbre y por el contrario sirvan para permitir al personal sentir que la planta ejecutiva los considera como personas valiosas para la empresa y que reconoce su trabajo. Una carta de felicitación de gerencia por una labor excepcional se convierte en un gran aliciente para la persona y es una forma barata y práctica de motivar.

La motivación también se realiza a los distribuidores mediante campañas enfocadas a ellos. En este sector la aplicación de precios especiales y condiciones singulares deben manejarse con mucho cuidado ya que una vez otorgadas no pueden cortarse sin que exista el peligro de perder ese intermediario. La empresa debe buscar en todo momento una relación estrecha con el distribuidor logrando que este se sienta parte de la empresa, como un miembro más de ella mediante el trato personalizado. Los concursos de ventas, la elección del vendedor del año, del distribuidor del año, plaquetas de reconocimiento, regalos especiales, canastones navideños, solo son algunas de las formas de motivación de las que podemos disponer. Además de estos incentivos, nunca se debe dejar por completo la atención de los grandes clientes a los vendedores, el ejecutivo de ventas debe proponerse visitar a estos clientes por lo menos una vez al mes con el fin de dialogar y enterarse de sus problemas.

Finalmente debemos recordar que todo premio o ventaja debe ser respuesta de un esfuerzo extraordinario y debe aplicarse con carácter especial con el fin de no perder la motivación por la costumbre y la repetición.

Evaluación y retroalimentación. Como resultado de las actividades de supervisión del ejecutivo de ventas y de la información obtenida del canal de distribución, debe realizarse una

evaluación del mercado, del servicio al cliente, de los movimientos de la competencia, de los cambios de hábitos, de la cartera de clientes, de las recuperaciones y de los resultados de nuestros esfuerzos publicitarios y promocionales. De los datos recolectados en el Sistema de Información de Mercado, el ejecutivo del área deberá realizar informes y resúmenes para la gerencia.

Dichos informes no pueden constituirse en simples resúmenes, ello es solo una parte, debe surgir un análisis y una evaluación de los datos obtenidos especificando las amenazas y las oportunidades del mercado. Esta evaluación es de mucha importancia ya que dará origen a la retroalimentación del sistema permitiendo al canal de distribución ajustarse a los cambios del mercado con la suficiente anticipación y permitiendo a la gerencia de mercadeo la posibilidad de corregir los objetivos y las estrategias de mercadeo de manera que la empresa se mantenga un paso adelante de la competencia mediante la innovación constante.

La retroalimentación del canal de distribución puede ahorrar a la empresa altos costos en los que necesariamente deberá incurrir al encargar a consultores y empresas especializadas costosos estudios de mercado.

Criterios de elección del canal adecuado. En realidad el criterio de elección del canal o la combinación óptima de estos se resume a una palabra...costos.

El costo. Un canal que incremente los volúmenes de ventas es un canal efectivo, un canal que mejore el margen de utilidad de la empresa es un canal económico, lo importante es lograr la combinación de estos. Si bien calcular el volumen de ventas que obtendremos en las diversas combinaciones de canales es muy incierto, los costos pueden ser fácilmente obtenidos del departamento de contabilidad.

Debemos considerar los costos de

implementar y mantener un canal de distribución propio y compararlos con el retorno que obtendremos de las ventas para determinar la utilidad que nos brindará. También debemos estudiar los costos que incurriremos con la utilización de mayoristas versus el margen de ganancia que obtendremos. Si bien a primera vista la segunda alternativa parece la más económica, debemos recordar que el margen de contribución de los productos es menor por los precios que debemos emplear para vender a los mayoristas. La comparación de ambas situaciones nos permitirá definir el canal más adecuado.

Existen muchos factores que se deben considerar para el cálculo de los costos del canal de distribución pero los principios son los mismos.

- 1.- Debemos estimar los volúmenes de ventas que podemos obtener a través de los diferentes canales de distribución.
- 2.- Debe hacerse el cálculo de los ingresos por la venta, restando los descuentos que deban otorgarse.
- 3.- Se debe disminuir los costos de suministro y entrega de los pedidos, tales como mano de obra, combustible, empaques, almacenes, costo de oportunidad del capital inmovilizado, etc.

4.- Finalmente debemos deducir el costo de vender, las promociones, la publicidad, la motivación, el servicio y el apoyo a los componentes del canal, para obtener el margen de contribución a los costos de producción.

Siempre que exista más de un canal alternativo debe recurrirse al análisis de costos para que en posesión de las cifras poder utilizar conceptos subjetivos y la experiencia.

Otros factores. Además del costo deben considerarse otros factores. El primero de ellos es el riesgo, la selección del canal es invertir en el futuro de la empresa ya que será la forma en que comercializaremos nuestra producción. Depender solo de mayoristas es una decisión muy riesgosa si observamos lo que podría suceder si la competencia comercializara su producción directamente a los minoristas. Siempre debemos asegurarnos de no depender en forma exclusiva y determinante de un canal de distribución.

El segundo factor son las actividades que lleva a cabo la competencia para distribuir sus productos en el mercado. Muchas veces establecer una forma de distribución por completo diferente puede significar el éxito de los planes comerciales de una empresa al marcar una clara diferencia con la competencia. Pero a veces una nueva forma de distribuir puede despertar

la resistencia de los consumidores habituados a otro servicio, obligándonos a combinar el nuevo sistema con el antiguo a fin de evitar la pérdida de clientes, por lo menos hasta que el público acepte el nuevo concepto. El analizar estas combinaciones nos llevan de nuevo al factor primordial en la selección de un canal, los costos.

A lo largo del artículo se ha tratado de brindar un pantallazo de los que son los canales de distribución, los criterios para su construcción y finalmente la selección del más adecuado para la empresa. Cada canal debe ser realizado según el mercado, la empresa, su tamaño, sus recursos económicos y el producto a ser comercializado, por tanto nunca podrán existir dos canales iguales, por la misma razón de que nunca podrán existir dos empresas idénticas.

Si bien el canal de distribución una vez definido es la variable de mercado con menores cambios, el ejecutivo de mercadeo debe buscar constantemente nuevas formas de distribuir a fin de dotar de la flexibilidad necesaria al canal empleado para adaptarse a los cambios del mercado y a los movimientos de la competencia y sobre todo a fin de lograr que el mismo se convierta en una ventaja competitiva que le permitirá acceder al liderazgo del sector.

Bibliografía consultada:

- * Servicio al cliente
Leroy L. Buckner.
Curso práctico de mercadotecnia, Edición McGraw-Hill.
- * Ventas al por mayor y distribución física
Ertel
Curso práctico de mercadotecnia, análisis, planeación y control
Philip Kotler
- * The management of trade marketing
Arthur Lawrence
- * La eficiencia administrativa, 20 actividades para lograrla .
Mike Lewis y Graham Kelly.

Viene de la pág. 10

Bibliografía (1)

1. Código, Ética del IFAC - IFAC - 1990
2. Rev. Gestión y Control N° 1 "Ética en el Ejercicio Profesional"
3. Libro N° 2 del Contador Público - CCPL - Perú "Código de Ética"
4. Ley de Sociedades Mercantiles - Perú
5. Introducción a la Teoría General de la Administración
Idalberto Chiavenato 2do. Edic. Esp. México. 1989.
6. Normas y Procedimientos de Auditoría - Instituto Mexicano de Contadores Pág. 32
7. Manual del Contador Público - Pág. 813 T.1 - Instituto Mexicano de Contadores.