

Material Imprimible

Curso de Canales de Distribución

Módulo 1

Contenidos:

- Canales de distribución
- Ventajas y desventajas
- Canales de ventas
- Distribución, longitud de los canales, coberturas, plazas, criterios y clasificación
- Canales directos
- Canales indirectos
- Marketing relacional

Logística

En la actualidad, hacer llegar al cliente el producto o servicio que se desea comercializar es un desafío que día a día requiere mayor organización e inteligencia. Esto se debe a que hoy el contexto es sumamente cambiante. Entonces, para lograr una mejor comprensión, abordaremos los conceptos desde una perspectiva tradicional para, de esta manera, poder entender su lógica.

En primer lugar, es importante tener en cuenta que cada compañía, sin importar el tamaño que tenga, deberá decidir, en algún momento de su historia, cómo continuará vendiéndole a su cliente. Hay pequeñas empresas que eligen un trato personalizado, es decir, cara a cara, pero un día crecen y se transforman en grandes empresas. Y es aquí donde se hace necesario tomar una decisión. Pero no se trata de una decisión que se toma de un día para el otro, sino que es el resultado de acciones pensadas, estudios relevados, y, sobre todo, se basa en algunas variables imprescindibles. Y, si bien todas estas cuestiones no garantizan el éxito absoluto, al menos evitarán un fracaso rotundo.

Entonces, si queremos definir cuál es el mejor canal de distribución para nuestra empresa, en primer lugar, debemos detectar cuáles son las necesidades del cliente, porque él será el receptor de todo lo que hayamos diseñado con antelación, y esto determinará la forma en que podrá acceder al producto o servicio. Pero esa no es la única variable a tener en cuenta, sino que también resulta fundamental que la empresa tenga en claro cuáles son sus objetivos. Así, se podrá definir qué características tendrán estos canales.

Pero antes de abordar a fondo esta temática, resulta indispensable que definamos un término que muchas veces se presta a confusión... Nos referimos a la logística. Seguramente, muchas veces hayan escuchado este concepto y hasta lo hayan utilizado. Pero, como definición podemos decir que la logística es el conjunto de tareas que se llevan a cabo para planificar, implementar y controlar el flujo de materiales, de productos terminados y de información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente de la manera más rentable posible. Dicho de otra manera, son todas aquellas actividades que le servirán a la empresa para administrar, de manera eficiente, sus materias primas y sus productos terminados, así como la producción y distribución de sus productos mediante la programación de rutas idóneas, utilizando la menor cantidad de tiempo.

Pero esa no es la única actividad que se relaciona con este concepto... Otra de las actividades del proceso de la logística implica controlar el inventario para determinar

cuántos insumos y bienes se necesitan, y llevar un registro de cada materia prima, componente, equipo y producto terminado o en proceso, lo que incluye establecer cuántos artículos se tienen, dónde y quién es su responsable. Lo que sucede es que estas cuestiones ayudan a la empresa a reducir costos, por un lado, y a satisfacer las necesidades del consumidor, por el otro.

Por lo tanto, no debemos olvidar que uno de los objetivos principales de la logística es buscar el incremento de la competitividad y la coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra. Es decir, la calidad, la confiabilidad, el precio, el empaque, la distribución, la protección y el servicio.

Ahora bien, es muy frecuente que, en lo cotidiano, se confundan los conceptos de logística y de canales de distribución. Pero es importante aclarar que, si bien existen diferencias entre ambos, la realidad es que dependen uno del otro. Entonces, para clarificar, diremos que la logística se encarga de la planificación, la ejecución y el control de los productos que se entregan a los clientes.

Además, otros aspectos que toma en consideración son:

- Considerar que la cantidad, la calidad y el tiempo sean los estipulados y que no se excedan.
- Incluir procesos, como la gestión del transporte, la flota, el almacenamiento, la planificación de pedidos, los inventarios de los productos o la previsión de la oferta y demanda, entre otras cuestiones.

De esta manera, podemos ver que el ciclo concluye cuando se entregan los productos desde la planta de producción hasta el consumidor final. Y aquí es donde radica la confusión de conceptos, ya que esta actividad se incluye dentro de lo que se relaciona con los canales de distribución. Pero no se asusten, que más adelante vamos a analizar con mayor profundidad cuáles son sus diferencias.

Hasta ahora conocimos de qué se trata la logística. Por eso, es momento de detenernos en cuáles son sus funciones. Entre las principales, se pueden enumerar:

- El almacenamiento
- El procesamiento de pedidos
- El control de inventarios
- Y el transporte

Respecto del almacenamiento, podemos decir que las empresas deben acopiar sus productos mientras son vendidos, ya que los ciclos de producción y de consumo rara vez coinciden. Por lo tanto, el objetivo principal de esta función es el de garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten. Y, además, que la materia prima esté en condiciones para producir. De esta manera, podemos afirmar que almacenar es sinónimo de garantizar la disponibilidad de productos y la certificación de su calidad.

Luego, en cuanto al procesamiento de pedidos, hoy en día se efectúa por medio de los vendedores y de los promotores, por correo, por teléfono y por Internet. Por lo tanto, la empresa deberá diseñar un proceso sencillo, claro y un sistema de pedidos eficiente que le permitirá satisfacer la demanda de los clientes de manera ágil y dinámica.

Continuemos con el control de inventarios... Este es un aspecto que puede afectar la relación y satisfacción de los clientes. Lo que sucede es que, si se tiene un inventario excesivo o extenso, se podrían elevar los costos por manejo de existencias y, además, se pueden tener productos obsoletos. Mientras que, por otro lado, un inventario insuficiente puede generar existencias agotadas de las mercancías, lo que llevará a la empresa a una producción de emergencia, con el consiguiente resultado de costos de producción elevados. En conclusión, el objetivo primordial es evitar el inventario excesivo y el desabastecimiento, a fin de no elevar los costos.

Y, por último, respecto del transporte, podemos afirmar que su correcta selección ayudará a la empresa a entregar en tiempo y forma las mercancías solicitadas por el cliente. Cabe destacar que elegir las rutas de traslado más convenientes favorece la tenencia de los productos en puntos de venta, para que fluya la comercialización.

Entonces, a esta altura podemos percibir que las marcas pueden conseguir una ventaja competitiva mientras lleven a cabo una buena logística, ya que de esta manera se garantizan mejores servicios a precios más bajos. Incluso, es posible conseguir un ahorro de costos, tanto para marcas como para clientes, pues cerca del 15% del precio del producto corresponde al transporte.

Además, otro aspecto a tomar en consideración tiene que ver con las herramientas digitales propias de la logística, como los códigos de barra, el rastreo satelital de los transportes, la transferencia electrónica de pedidos y pagos, entre otras cuestiones inherentes a las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías en la actualidad.

Canales de distribución

Es momento de centrarnos en la conceptualización de nuestro objeto de estudio, es decir, el canal de distribución. Para esto vamos a dividir canal, por un lado y de distribución, por el otro. Veamos sus definiciones... En primer lugar, se denomina canal porque es la vía que cada empresa elige para que sus productos lleguen a las manos del consumidor de la manera más completa, eficiente y económica posible.

Mientras que hablamos de distribución porque se pone en contacto el sistema de producción con el de consumo de forma adecuada. Es decir, tal como afirman el Doctor en Ciencias Económicas, Josefa Parreño Selva, y la profesora de Marketing, Enar Ruiz Conde, la distribución tiene como objetivo que los consumidores puedan acceder al producto en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, con los servicios necesarios. Es por esto que, para cumplir con este objetivo existe un sistema de intermediación entre la empresa productora, es decir, la producción, y el consumidor, o el consumo, que se denominará sistema de distribución comercial.

Ahora bien, no podemos perder de vista que, para elegir los canales de distribución adecuados, existen determinados criterios para la selección del canal de distribución, que no son más que decisiones que se deberán tomar basadas en los objetivos y en las estrategias de mercadotecnia general de la empresa. En su mayoría, son decisiones tomadas por los productores, quienes se guían por tres criterios:

- La cobertura del mercado
- El control
- Y los costos.

A la hora de seleccionar el canal adecuado debemos tener en cuenta el tamaño y el valor del mercado potencial. Por eso, en primer lugar, es importante definir de qué se trata esto. De acuerdo con la especialista en marketing Daniella Terreros, “el mercado potencial hace referencia al conjunto de individuos que pertenecen al segmento que se ha definido para la comercialización de un producto o servicio”. Es decir que son aquellas personas que necesitan o podrían necesitar el producto o servicio que ofrece una empresa.

Entonces, en estos casos, muchas veces los intermediarios reducen la cantidad de transacciones necesarias para contactarse con un mercado de determinado tamaño. Pero, se preguntarán qué queremos decir con esto. Veamos con un ejemplo: supongamos que un productor puede hacer contacto directo con los consumidores

finales, pero, en su lugar, hace contacto con cuatro minoristas, quienes a su vez se contactan con los consumidores finales, ¿qué creen que pasará? Bueno, el número total de contactos en el mercado habrá aumentado. Es decir que se incrementó la cobertura del mercado gracias al uso de los intermediarios.

Pensémoslo de la siguiente manera: si nosotros nos dedicamos a vender ropa a través de nuestra propia página de Internet, nuestros consumidores serán aquellos que nos contacten de manera directa. En cambio, si le ofrecemos nuestras prendas a 4 locales de ropa multimarca, más personas tendrán acceso a ellas, ya que, si no nos conocen a nosotros, pero sí al local al que frecuentan, podrán adquirir nuestro producto. Y esto trae como consecuencia inmediata el aumento de nuestros consumidores.

Pasemos a la siguiente variable que es el control y que se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado. En general, es más conveniente usar un canal corto de distribución, que es el que mencionamos anteriormente, en el que se utiliza un minorista para llegar al consumidor final. La ventaja que tiene esta estrategia es que proporciona un mayor control. Lo que sucede es que, cuando el producto pasa a ser propiedad del comprador, éste puede hacer lo que quiere con el producto. Esto implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que tenga otras presentaciones.

Y, finalmente, respecto de los costos, la mayoría de los consumidores supone que cuanto más corto es el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que deben pagar. Sin embargo, los intermediarios se especializan en ventas, por lo que realizan esta función de un modo más eficiente de lo que haría un productor. Por lo tanto, los costos de distribución suelen ser más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

Luego de analizar estos criterios llegamos a la conclusión de que utilizar un canal de distribución más corto genera una cobertura de mercado muy acotada, pero un mayor control de productos, aunque a un costo más elevado. Mientras que, por el contrario, si se opta por un canal más largo la cobertura será más amplia, pero habrá un menor control del producto y costos más bajos. Pero no se asusten por todos estos términos, porque a lo largo del curso los iremos desarrollando con mayor profundidad.

Factores

Anteriormente, estudiamos qué criterios debemos tener en cuenta a la hora de elegir un canal de distribución. Por eso, ahora nos enfocaremos en los factores que afectan esa selección... Por empezar, es importante señalar que el papel que cumplen los

consumidores es de total importancia, ya que sus hábitos de compra regirán las decisiones de una empresa dedicada a los clientes. Pero, además, no podemos dejar de mencionar la naturaleza del mercado como otro factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos, ya que de acuerdo con cómo se componga el mercado variará la elección. Y, asimismo, es importante considerar el producto, los intermediarios y la estructura de la empresa, que estudiaremos a continuación.

Comencemos por los factores del mercado. De acuerdo con el profesor de marketing William Stanton, en su libro *Fundamentos de Marketing*, “un factor de mercado es un objeto o elemento que 1) existe en un mercado, 2) puede medirse cuantitativamente y 3) se relaciona con la demanda de un bien o servicio”. Y, para explicarlo mejor, pone el siguiente ejemplo: “el ‘número de automóviles de tres años o más de uso’ constituye un factor de mercado en que se basa la demanda de llantas de repuesto. Este dato estadístico repercute en la cantidad de llantas que podemos vender”.

Por lo tanto, resulta fundamental estudiar cuáles las necesidades del mercado, su estructura y el comportamiento de compra de los consumidores que lo componen. Y es importante detenernos en este último aspecto, porque, además, debemos tener en cuenta que existen diferentes tipos de consumidores dentro del propio mercado. Por ejemplo, los consumidores finales se comportan de manera distinta respecto de los usuarios industriales, a los que se llega por medio de otros canales de distribución.

Y también debemos tener en cuenta el número de compradores potenciales, porque un fabricante con pocos clientes potenciales puede contactarse directamente con sus consumidores o usuarios finales. En cambio, cuando el fabricante, luego de analizar el mercado, llega a la conclusión de que son muchos los clientes potenciales, convendrá, entonces, servirse de los intermediarios para contactarse con ellos.

Luego, otro punto de análisis es la concentración geográfica del mercado. Veamos qué quiere decir esto... Si la mayoría de los compradores potenciales están ubicados en una misma región geográfica, resulta conveniente usar la venta directa. Pero si, por el contrario, están muy dispersos, ya no será conveniente utilizar la venta directa, pues aumentarían los costos por los continuos viajes y traslados de vendedores e intermediarios. Esto es lo que sucede con muchas empresas multinacionales, por ejemplo.

Y, por último, hay que prestar especial atención al tamaño de pedidos. Si el tamaño es grande o el volumen total del negocio es considerable, elegir la opción de distribución

directa sería conveniente ya que abarata los costos. Más adelante veremos por qué decimos esto.

Pero además de los factores de mercado, debemos considerar, también, los factores del producto, que resultan de vital importancia a la hora de seleccionar los canales de distribución. Estos factores son:

- El valor unitario
- El carácter perecedero
- Y la naturaleza técnica de un producto.

El precio fijado a cada unidad, o, dicho de otra manera, el valor unitario de un producto, influye significativamente en la cantidad de fondos de los que se dispone para su distribución, porque según el economista Guillermo Westreicher este valor sirve tanto para determinar la tarifa del producto en el mercado, como para calcular su costo de producción.

Entonces, tal como explica el especialista, para calcular este último valor, debemos tomar en cuenta aquellos costos fijos, que no dependen del número de unidades, como puede ser el alquiler de una maquinaria, así como los variables, como los insumos utilizados en la fabricación. Y, a su vez, pueden incluirse tanto los gastos de administración y de ventas, como los de publicidad, aunque no formen parte directamente del proceso de producción. Por lo tanto, al realizar todos estos cálculos, podremos determinar cuál es el valor unitario de cada producto para ver, de esa manera, cuántos de los fondos de los que dispone la empresa se pueden destinar a su distribución.

Luego, en cuanto al carácter perecedero, debemos tener en cuenta que algunos bienes, por ejemplo, muchos de los productos agrícolas, se deterioran rápidamente. Mientras que hay otros, como la vestimenta, que no son perecederos porque se deterioren, sino porque se rigen por la moda. Es por eso que esta clase de productos perecederos requieren canales de distribución directos o muy cortos para evitar que se vuelvan obsoletos antes de llegar al consumidor.

En cambio, cuando los bienes son duraderos, se puede realizar un uso continuado de ellos antes de que no sirvan más. Como ejemplo podemos mencionar un auto o cualquier electrodoméstico. Por lo tanto, en estos casos, podremos optar por otros canales de distribución, ya que no estaremos apremiados por el factor tiempo.

Y, por último, debemos detenernos en la naturaleza técnica de un producto. Para ello, es importante destacar que, por lo general, un producto industrial muy técnico se distribuye

de manera directa a los usuarios industriales, dado que son artículos que se le venden a otras empresas con el objetivo de producir otros bienes. Por eso, este tipo de productos plantean un verdadero desafío en la distribución por parte de los fabricantes, que deberán establecer vínculos con sus compradores para evitar el uso de intermediarios. Luego, además de los factores de producto que hemos visto, es fundamental tomar en consideración otros aspectos a la hora de determinar nuestro canal de distribución. Por eso, es momento de detenernos en los factores de los intermediarios, que pueden ser:

- Los servicios que brindan los intermediarios
- La disponibilidad de los intermediarios idóneos
- Y las actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante.

Cuando hablamos de servicios, debemos tener en cuenta que es esencial que los intermediarios ofrezcan los servicios que los fabricantes no puedan ofrecer, ya sea por desconocimiento en la materia o porque resultarían poco rentables. Algunas posibilidades en relación con esto son:

- El proceso de investigación para facilitar los intercambios comerciales
- Los estudios de marketing y de promoción para dar a conocer los productos
- La adaptación de los productos a las necesidades del consumidor, incluyendo tareas de clasificación y empaque, así como la posibilidad de realizar demostraciones de utilización
- Y la negociación y distribución de los productos.

Luego, en cuanto a la disponibilidad de los intermediarios, hay que tener en cuenta que el fabricante no siempre puede servirse de los intermediarios que desearía. Por ejemplo, generalmente sucede que los intermediarios no tienen exclusividad, sino que venden productos rivales. Por lo que nuestra empresa entraría en una situación de competencia indirecta con otras que ofrezcan mejores precios o calidad.

Y, por último, con respecto de la actitud de los intermediarios, puede suceder que algunos no quieran formar parte de un canal porque consideran que las políticas de distribución del fabricante son inaceptables. Es decir, pueden no estar de acuerdo con el hecho de que una empresa elija varios intermediarios para la comercialización de un producto, o que no crean que la única forma de realizar las ventas sea manera digital, entre muchos otros ejemplos.

Pero, además de tener en consideración la importancia de los intermediarios y de su elección para la comercialización de un producto, otra cuestión a la que se debe prestar atención es a los factores de la compañía. Aunque parezca una obviedad, es imprescindible que la empresa se conozca a sí misma y pueda estudiar y analizar su situación antes de elegir el canal de distribución que más le convenga.

Dentro de estos factores podemos reconocer:

- El deseo de controlar los canales
- Los servicios brindados por el vendedor
- La capacidad de los ejecutivos
- Y los recursos financieros.

En relación con el primer aspecto, lo que ocurre es que muchas veces los fabricantes prefieren no delegar la responsabilidad y, para ello, establecen canales directos que permitan controlar de cerca la distribución de sus productos, pese a que un canal directo suele ser más costoso. De esta manera, se logra una mejor promoción y un mayor control. Mientras que, por otro lado, algunos fabricantes deciden qué canal elegir apoyándose en las funciones que los intermediarios prefieren de la distribución. Es decir que pesa más el deseo de los intermediarios que las proyecciones del fabricante.

En cuanto a la capacidad de los ejecutivos, podemos decir que la experiencia y los estudios, sobre todo de marketing, influyen en las decisiones sobre qué canal emplear. Pero, por otra parte, no podemos dejar de mencionar los recursos financieros con los que se cuenta. Si la empresa tiene recursos financieros podrá contratar su propia fuerza de venta, conceder crédito a los clientes y almacenar sus propios productos. Mientras que, por el contrario, una compañía con pocos recursos se servirá de los intermediarios para poder llevar a cabo estas cuestiones.

Ahora bien, ya vimos que existen distintos aspectos a tomar en consideración, por lo que pasemos ahora a estudiar la importancia de los canales de distribución y, por ende, la importancia de las decisiones que se tomen para su elección. En este sentido, existen dos beneficios esenciales para el consumidor, estos son el beneficio del lugar y el beneficio del tiempo.

El beneficio del lugar se refiere al hecho de acercar un producto determinado al consumidor para que no tenga que recorrer grandes distancias para satisfacer una necesidad. Y este beneficio tiene dos caras: puede pensarse que la compra de

determinados productos se favorece porque el comprador está cerca y, también, porque se logra exclusividad, ya que los productos pueden obtenerse sólo en un lugar específico. Y, en cuanto al beneficio de tiempo, podemos afirmar que es consecuencia del anterior, ya que, si no existiese el beneficio de lugar, tampoco existiría el del tiempo, porque consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más apropiado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento determinado. Por eso es que actualmente, por ejemplo, cada vez más canales de compras, al realizar una venta, le solicitan al usuario que indique cuál es el mejor momento para recibir el producto.

Métodos de control

Luego de haber estudiado todas las cuestiones inherentes a la elección de los canales, es importante que nos centremos en las consideraciones legales en la administración de los canales de distribución, ya que existen restricciones legales a la hora de controlar la distribución. Por eso, dentro de los métodos de control que aplican los proveedores podemos mencionar:

- La comercialización exclusiva
- El contrato restrictivo
- Y la negativa a distribuir.

Empecemos por la comercialización exclusiva. Esto se da cuando un fabricante inhibe a sus tiendas a vender los productos de su competencia. Es decir, se busca que solo se comercialicen nuestros productos.

De acuerdo con la Máster en Economía, Paula Nicole Roldán, esto puede darse de dos maneras: “una de las más utilizadas es que el minorista se compromete a vender exclusivamente el producto de un cierto fabricante, mientras que este se obliga a utilizar solamente a este distribuidor como su canal de venta. Otra alternativa de este tipo de acuerdo, aunque menos utilizada, es que el distribuidor se obligue a comprar todas las unidades de un cierto producto a su fabricante”.

Ahora bien, este tipo de convenio puede considerarse ilegal cuando:

- El volumen de ventas del fabricante es una parte importante del volumen total de las que se obtienen en un mercado específico. De esta manera, los competidores quedarían excluidos de una parte importante del mercado.

- Y cuando el contrato se celebra entre un productor importante y un intermediario más pequeño, ya que se considera que el poder del proveedor es intrínsecamente coercitivo y que, por lo tanto, limita la comercialización.

Sin embargo, en alguna jurisprudencia se ha determinado que se permite la distribución exclusiva en otro tipo de casos, como los siguientes:

- Si existen en el mercado productos equivalentes, o si los competidores del fabricante tienen acceso a distribuidores similares.
- Y si un fabricante está recién ingresando en el mercado, o si su participación en el mercado total es insignificante.

Continuemos con el contrato restrictivo, que tiene lugar cuando un fabricante le vende un producto a un intermediario con la condición de que también le compre otro. Un ejemplo que pone Roldán para esta situación es cuando un fabricante de impresoras decide vender sus productos bajo la condición de que compren también la tinta que él fabrica, alegando, por ejemplo, que brinda una calidad óptima de impresión y que asegura el rendimiento del equipo. Pero, si bien esto puede resultarle altamente beneficioso a la empresa, cuando se produce esta situación, se dice que los contratos infringen las leyes antimonopólicas.

Sin embargo, hay dos excepciones y pueden ser legales cuando:

- Una empresa nueva está intentando entrar en un mercado determinado.
- O cuando un distribuidor exclusivo está en la obligación de vender la línea completa de productos del fabricante, pero no se le inhibe de vender también los de la competencia.

Y, por último, existe también la llamada negativa a distribuir. Muchas veces sucede que, para poder seleccionar sus canales, un productor se niegue a vender sus productos. Esto se relaciona con la llamada política de territorio exclusivo, que implica que el productor les exige a todos sus intermediarios que realicen las ventas únicamente a clientes que se encuentren situados en un lugar específico, sin otros competidores. Sin embargo, se dictaminó que los territorios exclusivos de venta son ilegales, porque disminuyen la competencia y limitan el comercio.

Pero sí existen algunas posibilidades en las que se permite la utilización de territorios exclusivos, que son las siguientes:

- En el caso de una empresa pequeña, o de una empresa que ingresó hace poco tiempo al mercado.
- Cuando un fabricante establece que el productor, el mayorista y el minorista trabajen corporativamente, conservando la propiedad del producto mientras no llegue al consumidor final.
- Y cuando un fabricante se sirve de intermediarios independientes para que distribuyan el producto bajo consignación. Es decir que el intermediario no le paga al proveedor hasta tanto no venda la mercadería.

Funciones del canal de distribución

Antes de avanzar, es importante que hagamos un repaso del concepto de canales de distribución que, como dijimos, son todas aquellas acciones y medios de los cuales hace uso la empresa para que su producto llegue del fabricante al consumidor final. Además, la actividad que organiza estas acciones y medios es la logística, por medio de su almacenamiento, procesamiento de los pedidos, control de inventarios y transporte para comenzar a operar. Y, aunque muchas veces son los propios agentes distribuidores quienes se encargan de estas acciones, en otras oportunidades es la propia empresa fabricante la que se ocupa de ellas.

Ahora bien, luego de este breve repaso estudiaremos cuáles son las funciones del canal de distribución. Si bien son diversas, podemos mencionar las siguientes:

- La reducción de los gastos de control
- La colocación del producto en el lugar adecuado
- Y la reducción de los costos que conlleva el producto, ya que se facilita el almacenaje y el transporte.

Pero, además de estas funciones, debemos tener en cuenta qué cuestiones son interesantes a la hora de elegir el canal adecuado para cada empresa, para cada producto o servicio y para cada cliente. Por lo tanto, no debemos olvidar estas funciones:

- Por un lado, la investigación, ya que es necesario recabar información para planear y facilitar el intercambio.

- Y, por el otro, la promoción, es decir, crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto para atraer a una buena cantidad de clientes.
- El contacto, esto es, encontrar compradores potenciales y comunicarse con ellos de la manera más adecuada.
- La adaptación, que implica, ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para que esto se lleve a cabo, se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- Y la negociación, porque es preciso encontrar un precio conveniente para ambas partes, a fin de que se lleve a cabo la operación.
- La distribución física, es decir, transportar y almacenar los bienes.
- El financiamiento para obtener y hacer uso de los fondos, con el objetivo de cubrir los costos de sus actividades.
- Y la aceptación de riesgos, ya que realizar las funciones propias del canal de distribución supone un riesgo inherente a la propia actividad.

Cabe aclarar que las cinco primeras funciones que mencionamos, es decir, la investigación, la promoción, el contacto, la adaptación y la negociación funcionan para llevar a cabo las transacciones propias de la empresa. Mientras que las últimas tres son complementarias de las anteriores.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que existen distintos tipos de canales de distribución. En primer lugar, no podemos dejar de señalar que, con el desarrollo de Internet en general, y del comercio electrónico en particular, los canales de distribución debieron adaptarse a las nuevas tecnologías y a la digitalización. Esto trajo como consecuencia un acercamiento entre fabricantes y consumidores, y una menor participación de los diferentes agentes distribuidores. Sin embargo, los canales tradicionales no dejaron de existir y trabajar.

Entonces, si tomamos a los canales de comercialización tradicionales como objeto de análisis, podemos afirmar que existen diferentes tipos que surgieron con el objetivo de minimizar los costos que implican la logística y el transporte, o para acortar el proceso de distribución. Estos canales son el directo y el indirecto. Analicemos cada uno.

El canal directo se caracteriza por tener un recorrido corto de comercialización, ya que el productor vende de manera inmediata el producto al consumidor final, sin servirse de intermediarios. Así, un ejemplo de canal de distribución directo es el de los fabricantes de

vestimenta y de autos, ya que el distribuidor es quien vende el producto a un usuario de una zona específica.

Otros ejemplos que podemos mencionar son:

- El sector bancario, ya que el banco comercializa sus productos de forma directa con sus clientes.
- Y el sector agrícola, porque, en general, los agricultores venden sus productos directamente a sus clientes.
- Y luego, también existen ejemplos en el rubro textil, como el caso de firmas como *Zara* que, al tener un 90% de tiendas propias, pueden gestionar de manera directa todo lo vinculado al producto que venden.

Ahora bien, este tipo de canal tiene ventajas y desventajas. Comenzaremos a estudiar las ventajas que son:

- La reducción de costos y el aumento de beneficios económicos, ya que al comercializar de manera directa no se generan gastos derivados de la comercialización.
- Además, permite el control total del canal, de manera que se puedan detectar irregularidades y solucionarlas a tiempo.
- Y, por último, la sensibilidad al mercado, ya que al existir un contacto directo entre el fabricante y el cliente final se pueden conocer las reacciones del mercado ante los productos o servicios ofrecidos.

Mientras que, en cuanto a las desventajas, que deberán ser evaluadas por la empresa, podemos destacar las siguientes:

- La limitación geográfica, ya que los productos tienen menor alcance.
- Por consiguiente, existe un volumen inferior de ventas.
- Y un aumento de los gastos administrativos, ya que se requiere un amplio equipo humano que sea capaz de llevar a cabo las diferentes tareas necesarias en el proceso de distribución.

Anteriormente mencionamos que podíamos hablar de canales directos e indirectos de distribución. Por eso, es momento de ver las particularidades del canal indirecto, que, a diferencia del directo, podemos decir que sí está compuesto por intermediarios, ya sea

por medio de un canal directo largo o corto, y que la mayoría de las empresas trabajan con canales de distribución indirectos. Pero, antes de conocer los tres tipos de canales de distribución indirectos, analizaremos los conceptos de distribuidores mayoristas y minoristas.

Los distribuidores mayoristas forman parte de la cadena de distribución de la empresa cuando hace uso de los canales indirectos. Mayorista significa, por lo tanto, que existe un intermediario entre el fabricante o productor, y el usuario intermedio o minorista. De esta forma, el mayorista compra al productor o fabricante directamente y, a su vez, vende el producto a otro fabricante, ya sea mayorista o minorista, pero nunca hace contacto con el consumidor final. Por eso es que este tipo de distribución es propio de los canales de distribución indirectos largos.

Mientras que los distribuidores minoristas, también conocidos con el nombre de “detallista”, son el último eslabón de la cadena de distribución. La empresa comercial o el vendedor ofrece su producto al consumidor final, con lo que se halla en contacto directo con el mercado. De esta manera, influye en el resultado de las ventas y en la comercialización.

Habiendo hecho estas aclaraciones, ahora sí nos centraremos en los tres tipos de canales de distribución indirectos. Esta categoría está dada por el tamaño de los canales y, a su vez, el tamaño se mide por la cantidad de intermediarios entre un canal y otro. De esta manera, pueden ser cortos, largos o dobles.

El canal de distribución corto se compone por el fabricante, el distribuidor minorista y el consumidor final. Como podemos ver, en este canal sólo hay un intermediario, es decir, el minorista. Y, a su vez, este canal se compone de tres niveles: el fabricante, el minorista y el consumidor. Por eso es que este canal es usado frecuentemente, ya que la oferta está concentrada, tanto a nivel del fabricante, como del minorista.

Como decíamos, son muchas las empresas que optan por este tipo de canal de distribución, es decir, los indirectos cortos, sin importar a qué sector pertenezcan. Entre algunas de las empresas podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- Para el sector automotor firmas como Renault y Hyundai.
- Dentro del sector maderero podemos encontrar a los fabricantes de muebles.
- Luego, para el sector de grandes almacenes hay firmas como Walmart.
- En cuanto al sector de grandes superficies podemos mencionar a Carrefour.

- Y de un tiempo a esta parte, con el desarrollo de Internet, las plataformas e-commerce que funcionan como grandes supermercados online, tal es el caso de Amazon.

Por su parte, en el canal largo de comercialización, el producto hace el siguiente recorrido: va desde el fabricante hasta un mayorista y desde este último hasta un minorista, para finalmente llegar al consumidor. Este tipo de canal de venta es el más común y consta, como mínimo, de los cuatro niveles mencionados. Es decir: fabricante, mayorista, minorista y consumidor.

Cabe destacar que el canal largo de distribución de un producto o servicio es utilizado en la mayoría de los sectores en los que la oferta y la demanda están muy fragmentadas, es decir, pequeños negocios que, generalmente, no tienen capacidad suficiente de producción.

Entre los ejemplos más habituales podemos mencionar:

- Al sector HORECA, que es un acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías. Proviene de los Países Bajos, pero hoy su uso se extendió a la mayoría de los países de Europa. Incluye bares y restaurantes que comercializan productos como bebidas o productos alimenticios. Tal es el caso de productos como *Coca-Cola*, y refrescos y bebidas en general
- Y, por otro lado, al sector de pequeñas superficies, como almacenes de barrio, las regalerías, las librerías o los kioscos.

Y así llegamos al último elemento dentro de la clasificación de canales de distribución: el canal doble. Este tipo de canal de distribución hace referencia a una modalidad de comercialización muy similar a la del canal largo, con la salvedad de que, en este caso, interviene un nuevo elemento, que es el agente exclusivo, porque el canal doble de comercialización es propio de las franquicias, de los distribuidores exclusivos, de ahí la intervención del agente exclusivo, y de las agencias de viaje. Esto significa que debe existir algún grado de exclusividad a la hora de vender o comercializar un producto determinado.

Para citar algunos ejemplos podemos mencionar:

- En el sector alimenticio, franquicias como McDonald's y Starbucks.
- Y, en el sector turístico, determinadas agencias de viajes como Al mundo.

Ahora bien, los canales de distribución doble tienen algunas ventajas y desventajas. Vamos a comenzar a puntualizar las ventajas. Entre ellas podemos citar:

- Se logra una amplia cobertura, ya que los productos llegan a lugares más alejados.
- Además, se produce una especialización de los elementos que participan de la cadena de distribución.
- También brinda un apoyo logístico, porque los intermediarios que participan garantizan la distribución física de los productos.
- Esto, a su vez, produce una ampliación de stock, ya que el intermediario se hace cargo de la clasificación y almacenamiento del producto en sus instalaciones, lo que redundaría en la ampliación del stock por parte del fabricante.
- Por otra parte, se produce un mayor impacto debido a que el producto llega más rápido al mercado.
- Y, por último, hay una mayor organización de las ventas por parte del distribuidor minorista.

Pero, entre las desventajas podemos citar:

- El aumento de la competencia en el punto de venta.
- La necesidad de una mayor inversión en publicidad, ya que el producto no es exclusivo del punto de venta.
- Además, hay que tener en cuenta que el volumen de compra será determinado por el minorista de acuerdo con la respuesta de sus clientes.
- Por otra parte, habrá un aumento de gastos y se tendrán que repartir los beneficios.
- Y, por último, hay una pérdida de control sobre el producto, sobre todo en la etapa final del canal de distribución.

Estrategias de distribución

Para aplicar la estrategia de distribución más adecuada para una empresa, hay que tener en cuenta que siempre debe basarse en los tipos de canales que se quieran utilizar, y en la cobertura que se pretenda lograr con dicho canal. Si bien haremos hincapié en los productos, también es aplicable a los tipos de canales de distribución para una empresa de servicios, más allá de que los servicios son intangibles, no se pueden almacenar y se consumen en el mismo momento que se producen.

Entonces analicemos juntos cada una de las estrategias de distribución. Comenzaremos con la estrategia de distribución intensiva, que es utilizada cuando la empresa o el fabricante tratan de llegar a todos los puntos de ventas posibles. De esta manera, el producto se consume de forma masiva, ya que está al alcance de todos los clientes del mercado. Esta estrategia de distribución, tal como se desprende de su definición, se suele aplicar generalmente a productos que los consumidores usan de forma básica, diaria o continua. Por eso, los ejemplos de este tipo de distribución abundan en cualquier establecimiento comercial.

La principal ventaja de este tipo de distribución es el hecho de que el producto está presente en varios establecimientos, lo que promueve la venta al hacer el producto más accesible para su compra. Por ejemplo, Coca Cola tiene como objetivo que su bebida esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta posibles. Así, trata de impulsar las ventas, ofreciéndole al consumidor un punto de compra cercano. Esta estrategia utilizada en forma sistemática implica llevar el producto hasta el lugar más recóndito.

Tomemos como ejemplo de análisis de este tipo de estrategia de distribución el caso de la marca Marlboro. Como decíamos para el caso de Coca Cola, Marlboro intenta que su tabaco esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta posibles, con las consiguientes ventajas extrapolables a cualquier empresa que haga uso de la estrategia intensiva de distribución:

- Como el cliente puede encontrar el producto en cualquier punto de venta, construye una relación de fidelidad con la marca.
- Y, además, esta estrategia impide o, al menos, dificulta, la entrada de competidores.

Sin embargo, esta estrategia también puede presentar algunos inconvenientes, como, por ejemplo:

- Garantizar que el producto esté en la mayor parte de los puntos de venta supone un gasto muy elevado.
- Y también puede suceder que, si el producto se encuentra en puntos de venta inadecuados, se puede dañar la imagen de marca del producto.

Ahora bien, en relación con lo estudiado anteriormente, en este caso, se debe elegir un canal largo distribución, ya que el fabricante vende a los mayoristas, quienes, a su vez, venden a los minoristas. Así, se garantizan gastos más bajos para el fabricante, ya que el

mayorista asegura el almacenamiento y el transporte de los productos, y se hace cargo de los gastos inherentes a la gestión de ventas. Esto implica que el fabricante tenga una estructura más chica, pero que le permita atender a los mayoristas y a los distribuidores. El único inconveniente que se presenta es que existe un pequeño control en las operaciones de venta.

Por ello, la empresa Marlboro, siguiendo el ejemplo anteriormente mencionado, debe llevar a cabo una combinación de estrategias push y pull. Quizás se pregunten de qué se trata esto... De acuerdo con la especialista en análisis de mercado, Ángela de la Vieja, “mientras la estrategia push busca “empujar” a los clientes hacia la compra, la táctica pull persigue que sean los consumidores quienes se sientan atraídos por la marca”.

Así, explica que para llevar adelante una estrategia “push”, “es necesario identificar una necesidad no cubierta de los potenciales clientes y explotarla. Esta estrategia tiene un carácter más intrusivo ya que busca la venta directa de ciertos productos y servicios. Se relaciona sobre todo con campañas de marketing tradicional con call to action centrados en la ejecución de la venta”.

“Por el lado contrario, la estrategia pull se basa en reforzar la imagen de marca (...) para aumentar el engagement de los clientes. Es decir, busca generar una mayor confianza para potenciar las ventas de forma indirecta”.

Entonces, decíamos que Marlboro lleva adelante esta combinación de estrategias ya que debe mantener una presión vertical desde el fabricante hacia los canales y, al mismo tiempo, el fabricante debe dirigirse al consumidor haciendo uso de los medios de comunicación necesarios, aunque limitados debido a restricciones legales. De hecho, en este caso particular, a pesar de que se hayan puesto trabas legales en el camino de la empresa, éstas no han frenado su éxito ni su cuota en el mercado, por lo que podemos afirmar que la estrategia seguida por Marlboro resultó ser la correcta.

Es momento de avanzar con la conceptualización de nuestra segunda estrategia: la estrategia de distribución selectiva. En este caso, es un poco más cerrada que la estrategia que estudiamos anteriormente, y como lo indica su nombre, se aplica a lugares específicos y a intermediarios muy reducidos, ya que solo se puede comercializar el producto a unos pocos consumidores. De esta manera, los productos que se distribuyen bajo esta estrategia se pueden encontrar en lugares exclusivos de venta, lo que trae aparejado una reducción de costos de distribución, ya que disminuyen los gastos de los intermediarios, al tener puntos de venta específicos.

Por ejemplo, la empresa norteamericana Disney se caracteriza por una distribución selectiva, ya que lo que busca es, fundamentalmente, preservar su imagen de marca. Para ello utiliza un tipo de producto basado en los hábitos de consumo de su principal clientela, es decir, los niños.

Ahora bien, si cualquier persona quiere acceder a comercializar sus productos, deberá adquirir una licencia. Y, si bien obtener una licencia en Disney es complejo, no resulta imposible. Es evidente que su rentabilidad llama la atención de muchos empresarios que desean contratar sus servicios. Sin embargo, la comercialización de sus productos implica superar unas barreras de entrada impuestas por la propia marca.

Otro ejemplo de comercialización de productos que utiliza la estrategia de distribución selectiva es Chanel N°5. Como decíamos, en la distribución selectiva se eligen los mejores puntos de venta para el producto en cada zona. Por esta razón, este perfume se vende en algunos locales de cada sector, y permite diferenciarse al estar disponible en sitios seleccionados.

Este tipo de estrategia supone unos costos de distribución menores, ya que, al seleccionar los puntos de venta, hay un menor número que atender y así se eliminan los puntos de venta que suponen mayor inversión para enviarles el producto. Pero la contrapartida de este tipo de elección es que se renuncia a muchos puntos de venta con la consiguiente reducción de las ventas.

Además, si bien en principio se tendrán menos ingresos con los que hacer frente a los costos derivados, en numerosos casos la estrategia exitosa es hacer foco donde la empresa es más fuerte y renunciar a una parte del mercado. En la actualidad, muchas estrategias empresariales intentan orientar la empresa hacia un mercado muy concreto, con el objetivo de ser más fuertes en una parte del mercado, en lugar de ser débiles en todo el mercado.

Volviendo al caso del perfume Chanel N° 5, el canal de distribución que tiene es el corto, ya que hay pocos intermediarios entre el producto y el consumidor, y son pocas las perfumerías en las que se comercializa este producto seleccionado. Además, la empresa lleva a cabo una estrategia de arrastre pull, ya que el fabricante incide directamente sobre el consumidor final, especialmente, por medio de la publicidad, para seducirlo y que demuestre una clara preferencia por su marca. Y, a su vez, los consumidores arrastran al distribuidor y le demandan la marca preferida.

Muy bien, llegamos a la conceptualización de la última estrategia de distribución, que es la estrategia de distribución exclusiva. Se trata de una forma más cerrada y extrema de

comercialización que las anteriores, ya que consiste en elegir un único establecimiento de venta para que venda el producto en una zona o área geográfica determinada.

De esta manera, podemos concluir que no pueden existir dos establecimientos que puedan vender el mismo producto o marca dentro de lo que se denomina la zona de influencia comercial. Además, el establecimiento que asume el compromiso de vender el producto distribuido de forma exclusiva debe tener en cuenta que no puede distribuir o comercializar un producto que sea competencia del exclusivo. Así, la ventaja que se desprende de este tipo de estrategia es que, al ser un público objetivo tan específico y concreto, las estrategias de venta también suelen ser más específicas y completas.

Como ejemplo podemos mencionar aquellos productos que son considerados de lujo, ya que están destinados a un consumidor con poder adquisitivo alto. Tal es el caso de los concesionarios de Rolls-Royce, que son muy escasos y distantes entre sí. Incluso las grandes ciudades tienen solo uno o dos concesionarios. De esta forma, al otorgar la distribución exclusiva, Rolls-Royce gana un apoyo de ventas más fuerte por parte de los distribuidores, y mayor control sobre los precios, promoción, crédito y servicios de los concesionarios.

Tal como hicimos con las estrategias anteriores vamos a tomar un ejemplo concreto para su análisis: el caso de Ferrari. Podemos decir que, de alguna manera, la distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva, ya que consiste en la selección y el establecimiento de un único punto de venta en cada zona. Es el caso de la marca de autos Ferrari, ya que, en una región predefinida, un distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete, generalmente, a no vender marcas competitivas. De esta manera, el fabricante pretende diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio y donde es importante el servicio posventa.

Algunas ventajas que podemos resaltar son:

- Que se establecen los puntos de venta en los lugares deseados.
- Además, al estar bien definido el público objetivo, se puede desarrollar un mayor esfuerzo en ventas, mediante un control exhaustivo, por parte del productor, respecto del precio del bien o servicio.
- Por otro lado, los costos de distribución son menores, y al seleccionar los puntos de venta más beneficiosos, hay un menor número de puntos que atender. Así, se pueden eliminar los que suponen mayor costo de envío del producto.
- Y, por último, el fabricante puede ejercer cierta supervisión con el objetivo de garantizar la calidad.

Sin embargo, presenta un inconveniente que a esta altura resulta evidente: con este tipo de distribución se renuncia a una parte importante de las ventas. En el caso específico de Ferrari podemos afirmar que lleva a cabo una estrategia pull, ya que no es el fabricante el que persuade a los consumidores para que compren el producto, sino que es el consumidor el que pedirá el producto. De todas maneras, Ferrari establece unos requisitos determinados para poder adquirir un automóvil de esta marca, más allá de lo que el cliente demande. Y, con respecto del canal de distribución, podemos decir el que elige Ferrari es el directo, en el que el fabricante está en contacto directo con los compradores y mantienen una relación estrecha y personalizada.

Ahora bien, más allá de este caso concreto, las empresas deben analizar sus propios productos, su capacidad distribuidora y su estrategia empresarial, y sobre todo estudiar qué canal de distribución y estrategia son los que más convenientes para generar mayores ventas al mínimo costo, ya que el tipo de canal y de estrategia empleados afectará cuestiones básicas, como el posicionamiento o la imagen de marca.

Por último, veremos una última clasificación de canales: los tradicionales y los inversos. Los tradicionales son los que permiten la comercialización de distintos productos a través de puntos de venta, y ayudan a diferenciar el producto de una compañía, de sus competidores. Mientras que los inversos se refieren a los productos que se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales, como es el caso de la reparación o reciclaje, acciones en las cuales el producto va del consumidor al fabricante.