

Unidad 3

- **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION**

DISTRIBUCION PROPIA O POR CUENTA AJENA

La primera decisión de distribución que debe realizar una empresa es resolver la siguiente disyuntiva: ¿Debo llevar los productos por mis propios medios hasta el minorista o el consumidor? o ¿debo utilizar canales de distribución ya establecidos?

La empresa que realiza la distribución sin utilizar intermediarios, es decir, desarrollando canales de distribución para sus productos, adopta lo que se denomina distribución por cuenta propia. Por contra, las empresas que utilizan canales de distribución con intermediarios, se dice que su estrategia es de distribución por cuenta ajena.

Una firma desea que sus productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones posibles. Una mejor conservación, un transporte más rápido, un lugar preferente en el punto de venta, un minorista que aconseja al consumidor sobre el producto, un precio idóneo de venta, etc. son los requisitos para el éxito comercial de un producto o servicio. Es indudable que la mejor forma de asegurarse el cumplimiento de lo que acabamos de referir consistiría en llevar por sí mismo los productos al consumidor (venta directa) o a los minoristas que acepten nuestros condicionamientos. Por tanto, la estrategia recomendada es la de distribución por cuenta propia.

Sin embargo, la realidad comercial nos indica que la mayoría de los productos, sobre todo los de uso y consumo, se distribuyen por cuenta ajena.

¿Cuál es la razón de que, siendo deseable la distribución por cuenta propia, lo más usual sea la distribución por cuenta ajena? La razón es bien sencilla, las organizaciones distribuyen los productos por cuenta ajena por razones de economicidad. La creación de canales de distribución propios acarrea grandes costes que por razones de rentabilidad no son aconsejables.

Una estrategia de distribución, perfectamente válida, que podríamos denominar mixta, sería utilizar la distribución por cuenta propia hasta donde fuera rentable y la

Distribución por cuenta ajena cuando el coste de distribución así lo aconseje. Por ejemplo, la firma Sevillana de cervezas Cruzcampo distribuye por cuenta propia (hasta el minorista: bares y tiendas) en el municipio de Sevilla, ya que su volumen de ventas y la proximidad al punto de fabricación le suponen unos costes que hacen aconsejable esta estrategia; en municipios o provincias más lejanos del lugar de fabricación con menores ventas y mayores costes de distribución no es rentable llegar al minorista y se adopta la distribución por cuenta ajena; la mercancía se entrega a mayoristas que efectúan su traslado a los puntos de venta.

El volumen de ventas es lo que posibilita que los intermediarios tengan menores costes de distribución; generalmente un mayorista no distribuye únicamente un producto, sino un conjunto de ellos, con lo que alcanza una cifra de ventas alta y unos

consiguientes beneficios que no podría lograr con la comercialización de un solo producto.

ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO

La segunda decisión, en materia de distribución, que debe adoptar una organización es la que hace referencia a la cobertura de mercado, es decir, la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio.

Las tres alternativas que se plantean en este epígrafe son las siguientes¹:

- Distribución intensiva.
- Distribución exclusiva.
- Distribución selectiva.

Distribución intensiva

Esta estrategia de distribución tiene como objetivo final alcanzar el máximo volumen de ventas. Para ello se precisa estar presente en todos o en el mayor número de puntos de venta y, consiguientemente, utilizar un gran número de intermediarios. Los inconvenientes principales que presenta este tipo de distribución son notorios:¹

- Ventas por punto de venta. Para una empresa fabricante, el estar presente con sus productos en un establecimiento, supone unos costes de distribución. Si las ventas de nuestro producto en un comercio no alcanzan una cifra determinada es probable que no nos interese realizar el esfuerzo de tener productos en ese punto de venta. La estrategia de distribución intensiva tiene como inconveniente tener que soportar un número de puntos de venta no rentables.
- Dificil control. Este tipo de distribución es el menos adecuado si queremos controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor. La utilización de la mayor cantidad posible de intermediarios (mayoristas y minoristas), hace extremadamente difícil cualquier intento de control por parte de la empresa productora.
- Imagen de marca. La distribución intensiva, en la mayor parte de los casos, es la estrategia menos adecuada para cualquier intento de lograr una buena imagen de los productos que comercializamos.

Distribución exclusiva

La estrategia opuesta a la distribución intensiva es la distribución en exclusiva. Consiste en vender nuestros productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta.

¹ LAMBIN, J. J. *marketing strategic*. McGraw-Hill. Madrid, 1987, pages. 249-252.

Pueden darse dos casos de distribución exclusiva. En el ámbito de mayorista: entonces para comprar el producto los minoristas de un territorio tienen un solo punto de venta al por mayor; o en el ámbito de minorista: tiene como consecuencia que para comprar una determinada marca los consumidores tienen un único punto de venta en un área.

Esta forma de distribución lleva aparejadas una serie de ventajas que vamos a resaltar; son las siguientes:

- Imagen de marca. Esta estrategia es muy apropiada para lograr una buena imagen de marca. A través de una venta más agresiva, ampliación o mejora de servicios, etc., podemos lograr una imagen diferencial positiva.
- Control del fabricante. La distribución exclusiva establece una serie de acuerdos entre fabricante e intermediarios; el control del fabricante sobre el producto es uno de los puntos fundamentales que se explicitan en los contratos o acuerdos.

Distribución selectiva

La distribución selectiva se produce cuando dentro de un área geográfica escogemos un número determinado de puntos de venta para nuestros productos.

Esta estrategia puede considerarse intermedia entre la distribución intensiva y la exclusiva. Los puntos elegidos serán más de uno, pero menos que la totalidad de los mismos. Escoger un número elevado de puntos de venta acerca la distribución selectiva a la intensiva; Por contra, un número reducido de puntos de venta aproxima la distribución selectiva a la exclusiva.

La puesta en marcha de esta estrategia implica, necesariamente, la elección de los establecimientos deseados. Los criterios más adecuados para escoger los distribuidores son los siguientes:

TAMAÑO DEL DISTRIBUIDOR

El tamaño del distribuidor se mide, generalmente, por la cifra de ventas. Hay una correlación entre cifra de ventas y superficie del establecimiento. Las grandes superficies, cuyo número sobre el total de puntos de ventas, tienen una participación alta en el mercado. Vender productos en grandes almacenes e hipermercados son objetivos de muchísimas empresas fabricantes.

IMAGEN DEL DISTRIBUIDOR

El tipo de establecimiento, su distribución, el personal de venta, la calidad de los productos, el mobiliario de exhibición, etc., son factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta y que éste sea más o menos interesante para un productor.

SERVICIOS DEL DISTRIBUIDOR

Los servicios que pueda realizar es un criterio muy importante para la selección de distribuidores. Instalación, garantía, formación, servicio técnico, mantenimiento, condiciones de compra, etc., configuran elementos que hacen deseable un punto de venta para los fabricantes.

ADMISION DE NUEVOS PRODUCTOS

Este criterio es decisivo para aquellas firmas que lanzan anualmente una serie de productos nuevos.

ADMISION DE STOCKS

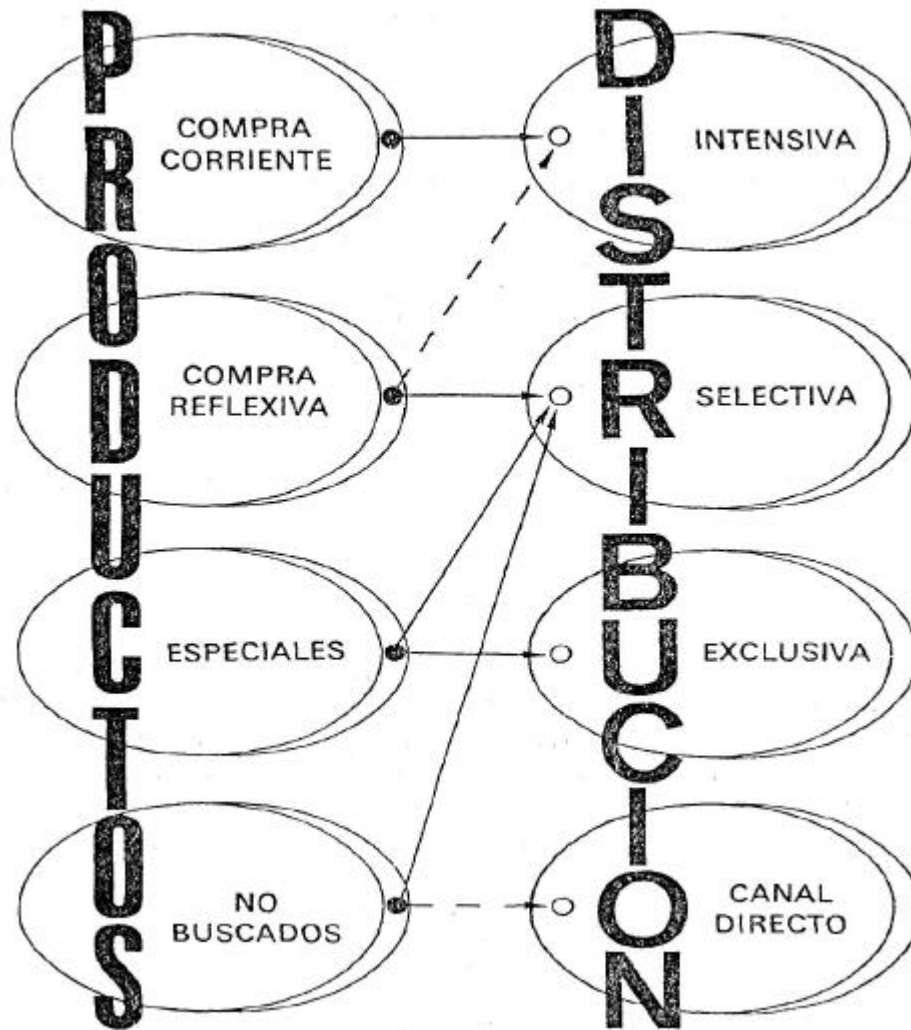
La compra en grandes cantidades por parte de los intermediarios reduce los costes de almacenamiento del fabricante. La admisión por parte de las empresas de distribución de stocks en condiciones superiores a las necesidades se revela como un buen criterio de selección.

PARTICIPACION EN LOS GASTOS DE COMUNICACION

Compartir con los productores los gastos ocasionados por las campañas de publicidad y de promoción es otro de los criterios válidos de selección de distribuidores.

La distribución selectiva comparte con la distribución exclusiva las ventajas de contribuir a la imagen, prestigio, venta más agresiva, etc., siempre que se hayan seleccionado de forma adecuada los distribuidores. Además presenta la ventaja, con respecto a la distribución intensiva, de producir menores costes de distribución; parece lógico pensar que en la selección de distribuidores se evitarán los puntos de venta de menor rentabilidad.

En este epígrafe hemos descrito las alternativas de cobertura de mercado por parte de una empresa fabricante. Hemos analizado algunas ventajas e inconvenientes de la distribución intensiva, selectiva y exclusiva. No hay una estrategia que sea superior a las demás en todos los casos; la elección de una de las formas de distribución para cubrir el mercado va a estar íntimamente ligada a las características de los productos que comercialice una firma y el comportamiento de compra de los consumidores.



Comportamiento de compra y cobertura de mercado.

PRODUCTOS DE COMPRA CORRIENTE

Formarían parte de este grupo los siguientes tipos de productos:

Productos base

Son productos de compra repetitiva y regular los refrescos, detergentes, periódicos, tabaco, etc.; la elección y la fidelidad a una marca son elementos sobre los que la publicidad ejerce una gran influencia.

Productos de impulso

Los productos de compra por impulso son aquellos que escapan a cualquier previsión de compra por parte del consumidor. Su exposición a la vista del cliente ocasiona un deseo que culmina con la compra del producto. La exhibición es el factor

clave para la venta de este tipo de productos; por ejemplo, flores, golosinas, pasteles, etc.

Productos de urgencia

Son productos que se compran, en algunos casos, de forma inmediata. Para ello es preciso que estén disponibles cuando el consumidor los necesita. Por ejemplo, un paraguas cuando empieza a llover.

Por tanto, podemos caracterizar a los productos de compra corriente como aquellos que son de compra regular y/o inmediata y para los que el consumidor no va a realizar, ni gastar tiempo y esfuerzo en meditar la compra. Generalmente son productos de precio reducido. En definitiva podemos calificar como rutinario el acto de compra de los productos de compra corriente.

La estrategia aconsejada para la venta de este tipo de productos es la distribución intensiva. Las razones parecen claras: si el consumidor no encuentra una determinada marca comprará otra.

PRODUCTOS DE COMPRA REFLEXIVA

Son productos de precio medio en los que el consumidor medita la compra, compara calidades y precios en varios establecimientos, es decir, realiza un cierto esfuerzo de compra. Pueden incluirse en esta categoría muebles, electrodomésticos, trajes, etc.

Una nota diferencial de los productos de compra reflexiva es que la frecuencia de compra es muy inferior a la de los productos de compra corriente.

Para este tipo de productos, la distribución aconsejable sería la selectiva, aunque en algunos casos pudiera acercarse a la intensiva. El minorista juega un papel relevante en la venta de una determinada marca, ya que, generalmente, sus consejos son seguidos por el comprador.

PRODUCTOS DE ESPECIALIDAD

Se incluyen en este apartado productos de características únicas para los que el comprador destina gran cantidad de tiempo y esfuerzo de compra. Productos de lujo, diseños exclusivos, productos elitistas, etc., formarían el grupo de productos de especialidad.

Las características de especialidad hacen que el comprador no pueda hacer comparaciones con otros productos y, por supuesto, que esté bien informado y sepa claramente el bien que quiere adquirir. El precio suele tener un papel secundario en el proceso de decisión de compra.

La distribución exclusiva o, en su defecto, la selectiva son las estrategias recomendables para cubrir el mercado de este tipo de productos.

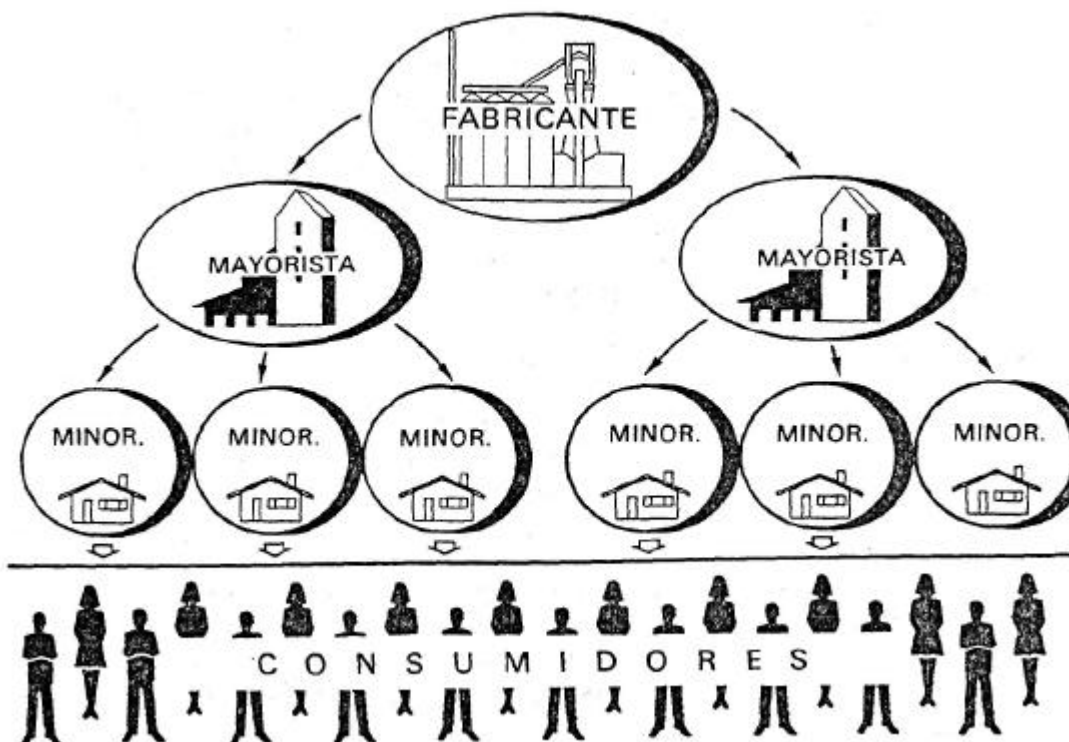
PRODUCTOS NO BUSCADOS

Son productos que, inicialmente, no son conocidos o no hay ningún interés de compra por parte del consumidor. Resulta difícil encontrar ejemplos válidos de productos no buscados que sean aplicados a grandes contingentes de personas; no obstante, podemos decir que ciertos viajes, algunos seguros, libros, productos de ocio o entretenimiento, productos financieros, etc., pueden ser incluidos en este apartado.

La falta de interés o desconocimiento por parte del comprador traslada todo el esfuerzo de la venta hacia el fabricante. Por ello, la distribución aconsejada es la selectiva, pero requiriendo siempre la coordinación y cooperación de los intermediarios o, también, la venta directa. La utilización de vendedores propios y la confección de un programa de visitas en función del grado de interés de los clientes son muy recomendables.

ESTRUCTURAS VERTICALES Y HORIZONTALES

La función de difusión de la producción posibilita que un producto, desde su lugar de fabricación, alcance a una masa de consumidores. La representación gráfica de los canales de distribución de una empresa suelen adoptar unas formas piramidales. El vértice superior de la pirámide es el productor o fabricante y la base (está constituida por los consumidores). Los escalones de la pirámide: fabricante mayorista, minorista o consumidor se corresponden con diferentes niveles comerciales.



Estructura piramidal de los canales,

Las estructuras verticales relacionan niveles distintos del canal de distribución (por ejemplo fabricante/mayorista, mayorista/consumidor, etc.), mientras que las estructuras horizontales se refieren a un mismo nivel del canal de distribución (por ejemplo mayoristas).

Hablamos de estructura convencional cuando los diferentes niveles de un canal de distribución buscan sus objetivos de forma individual. Fabricantes, mayoristas y minoristas compran y venden sus productos tratando de lograr cada uno de ellos las mejores condiciones posibles. Indudablemente, los mejores logros son alcanzados por quienes ejercer' el poder en el canal.

La estructura convencional caracteriza el denominado comercio independiente y es por número la forma preponderante, en la actualidad, en el comercio español.

La estructura coordinada se produce cuando un conjunto de participantes en el canal de distribución realiza de forma mancomunada todas o algunas de las funciones de distribución.

Los componentes de una estructura coordinada actúan de forma conjunta para lograr mejores condiciones comerciales, asegurar sus ventas, conseguir economías de escala, etc. en definitiva, conseguir una mejor posición y un mayor poder en el mercado.

Lambin establece tres tipos de estructuras coordinadas:

- Coordinación por fusión o adquisición.
- Coordinación contractual.
- Coordinación administrativa.

En el primer caso las empresas quedan bajo la misma dirección y propiedad, mientras que en los dos casos restantes las empresas coordinadas permanecen independientes y la forma de cooperación está explicitada o no en un contrato.

Las estructuras coordinadas han experimentado un gran desarrollo en los últimos años y marcan las tendencias del comercio futuro. La coordinación ha dado lugar a la aparición de formas comerciales que se agrupan bajo la denominación de comercio asociado e integrado, frente al comercio independiente característico de la estructura convencional.

Continuación se ilustra y recoge algunos ejemplos de la consideración conjunta de los diferentes tipos de estructuras.

Estructuras	Horizontales	Verticales
Convencional	Mayoristas y minoristas independientes	
Coordinada	Agrup. Compras, mayoristas y detallistas	Cadena voluntarias,

		franquicia y afiliación de contratación
--	--	---

ESTRATEGIAS DE CÓMUNICACION E INTERMEDIARIOS

Hemos dicho, repetidamente, la importancia que tiene para un fabricante controlar sus productos en los canales de distribución. Sabemos que el control está en manos de quienes manejan el poder en los canales, normalmente los mayoristas. Los fabricantes. Idean, al igual que los demás participantes en el canal, nuevas formas de distribución y, también, utilizan sus variables comerciales en aras de alcanzar una mejor posición frente a las empresas distribuidoras. En este último sentido la variable comunicación (básicamente promoción y publicidad) constituye una herramienta de gran importancia para influir en los canales de distribución.

Desde esta perspectiva, las estrategias de comunicación son las siguientes':

Estrategia de presión (push)

Es una estrategia de sentido descendente (Fig. 4.4), es decir, se realiza de forma escalonada del fabricante al consumidor. Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación (fundamentalmente promocionales) sobre las empresas de distribución para que de forma secuencial se alcancen las siguientes metas:

- Distribuyan nuestros productos.
- Compren en grandes cantidades.
- Ubicación preferente en el punto de venta.
- Los minoristas aconsejen nuestras marcas a los consumidores.

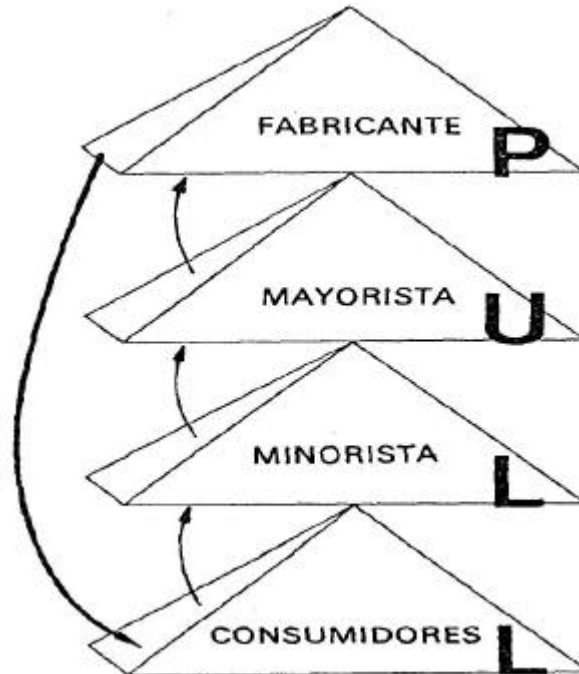
Conseguir la plena aceptación de la totalidad de estos apartados es sinónimo de éxito en la distribución para una empresa.

La cooperación de los distribuidores, normalmente, no se logra de forma altruista; precisamos de una serie de ofertas que sean atractivas para los intermediarios. Suelen considerarse idóneas, entre otras, las siguientes:

- Márgenes brutos comerciales elevados.
- Productos gratuitos.
- Participación en la publicidad del distribuidor.
- Regalos útiles para el minorista.
- Material de merchandising.
- Formación.

Estrategia de aspiración (pull)

Es una estrategia de sentido ascendente y, por consiguiente, contrapuesta a la estrategia push. La estrategia pull orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador.



Estrategias de aspiracion

Tiene como objetivo que el consumidor exija nuestros productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener en existencias dicho producto o marca. A su vez, el minorista lo solicita al mayorista y éste al fabricante. Como vemos, se busca la cooperación de los distribuidores de una forma que consideramos cooperación a la fuerza. Si los distribuidores no quieren perder clientes deberán aprovisionarse y comprar la marca solicitada. El fabricante ve así reforzada su capacidad de negociación en el canal.

Estrategia mixta

Consistiría en la utilización conjunta de las estrategias push y pull. Desde nuestro punto de vista, el incidir conjuntamente sobre intermediarios y consumidores garantiza un mejor éxito de la distribución; de hecho todas las campañas promocionales deben hacerse con la cooperación de los intermediarios y con una campaña publicitaria dirigida a los consumidores.

Objetivos de aprendizaje

- Analizar la distribución de productos en México.
- Conocer los objetivos y operación de la distribución masiva de productos del sector público y del sector privado.
- Conocer las formas de operar el comercio mayorista y minorista.

- Conocer el marco legal de la distribución de productos y servicios tanto del sector público como del privado.
- Conocer la importancia de la distribución física.
- Analizar los elementos del sistema de la distribución física.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Funciones de los canales de distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios de tiempo al consumidor.

El beneficio del lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse sólo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto de que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Diseño de los canales de distribución

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Se deben determinar los objetivos y las limitaciones de los canales de distribución. Se determinan los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa. Esto debe hacerse antes del diseño del canal, ya que constituye la determinación de objetivos generales de productos y mercados por parte de la empresa.

Durante el proceso de planeación y diseño de los canales puede darse por hecho que van surgiendo los mercados meta posibles encontrando los vínculos estructurales y funcionales que representen para el productor el máximo ingreso costo,

Factores que influyen en el diseño de los canales de distribución.²

- Características de los clientes. El número, su ubicación geográfica, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.
- Características de los productos. Es importante conocer el conjunto de propiedades o de atributos de cada producto. Algunos, como su color y su dureza, pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución pero otros (como su carácter perecedero, su volumen, el grado de estandarización, las exigencias de servicio y el valor por unidad) suelen tener gran importancia para el diseño de estos canales.
- Características de los intermediarios. Al diseñar los canales de distribución deben tomarse en cuenta los defectos y cualidades de los distintos tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Estas actividades difieren para realizar funciones como las de tránsito, publicidad, almacenamiento y contactos. Asimismo sus necesidades de crédito, privilegios de tipo económico, adiestramiento y frecuencia de envío. Aparte de estas diferencias de comportamiento, son distintos los números, ubicaciones tamaños y surtidos de productos que manejan los intermediarios y todo esto afecta al diseño de los canales.
- Características de la competencia. En el diseño de los canales de distribución de un producto también influyen los canales que utilizan las firmas de la competencia. Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos que se venden los de la competencia o casi en los mismos. Los productores de artículos alimenticios, por ejemplo, necesitan exponer sus marcas junto a las de los competidores, para lo cual tienen que utilizar a los mismos canales comerciales empleados por los competidores.
- Características de la empresa. Los canales de distribución están también influidos por las características de la empresa: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales.
- Las prácticas comerciales de la empresa influyen en la elección de los canales. Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales influirán en las funciones que el productor desee que desempeñen los intermediarios que estén dispuestos a organizar exposiciones y colaborar en los programas publicitarios. La estrategia de uniformidad de precios de menudeo obliga al productor a limitar la distribución a los vendedores que se prestan a cooperar con el mantenimiento de los precios de lista.
- Características ambientales. En el diseño de los canales se deben considerar los factores ambientales como las condiciones económicas y la legislación. Cuando las condiciones económicas no son muy prósperas, a los productores

² *Clasificación de los canales de distribución.*

les interesa llevar sus productos al mercado de modo que resulten menos caros a los consumidores finales. En cuanto a los reglamentos legales, éstos afectan el diseño de los canales por medio de los estatutos federales y estatales y de los fallos jurídicos y administrativos. La legislación trata de impedir ciertos arreglos con los canales que puedan tender a disminuir considerablemente la competencia o a formar monopolios. Las áreas más sensibles se relacionan con ciertos acuerdos firmados por los industriales y que consisten en no vender a determinados tipos de comercios y, en cambio, ofrecer su línea a ciertos distribuidores a condición de que no manejen las líneas de la competencia. Esto lo hacen con el fin de imponer toda su línea a los comerciantes de menudeo.

Clasificación de los canales de distribución

Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo.
- Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales.

- **Productores-consumidores:** ésta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercado y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera en este sistema.
- **Productores-minoristas-consumidores:** éste es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las boutiques o tiendas almacenes de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos, después de lo cual los venden al consumidor final. En muchos casos, los productores establecen sus propias tiendas al menudeo en las fábricas para atender directamente al consumidor. Una última alternativa para los fabricantes es el establecimiento de tiendas por todo el país.
- **Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores:** este tipo de canal lo utiliza para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.
- **Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores:** éste es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo, y emplean cuatro canales que son:

- Productores-usuarios industriales: este es el canal más usual para los productos de uso industrial ya, que es el más corto y el más directo; utiliza representantes de ventas de la propia fábrica. Ejemplos: grandes fabricantes de metal, productores de bandas transportadoras, fabricantes de equipos para construcción y otros.
- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes
- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.
- Productores-agentes-usuarios industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan. Ejemplo: productos agrícolas.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos. Un ejemplo de esto es cuando los mayoristas son intermediarios entre los productores y los fabricantes, en cuyo caso pueden utilizarse uno o más mayoristas; otro ejemplo es cuando los minoristas de productos de consumo venden a un fabricante. De lo anterior deducimos que los especialistas en mercadotecnia tienen muchas alternativas para hacer llegar los productos a los usuarios finales, ya sean consumidores o usuarios industriales.

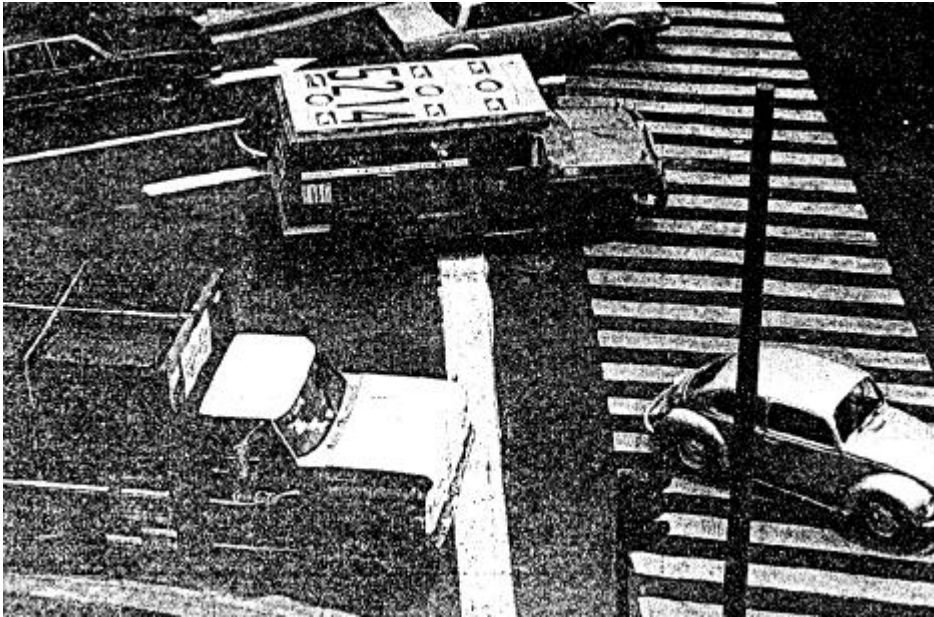
Canales múltiples de distribución

Se puede utilizar más de un canal de distribución; muchas empresas utilizan varios de ellos para realizar la distribución.

Cuando no hay diferencias de calidad en los productos, se puede abastecer el mercado a través de varios canales de distribución.

Ejemplo:

- Bimbo
- Coca cola.
- Pepsi cola.



Canales de distribución

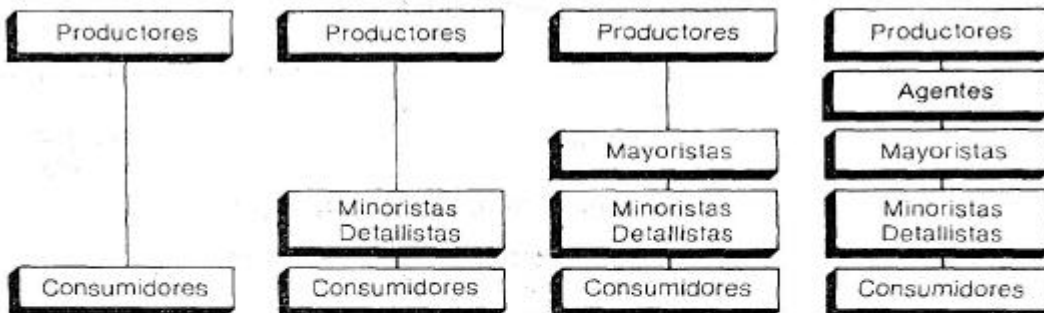
Integración de los canales de distribución

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para él mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia.

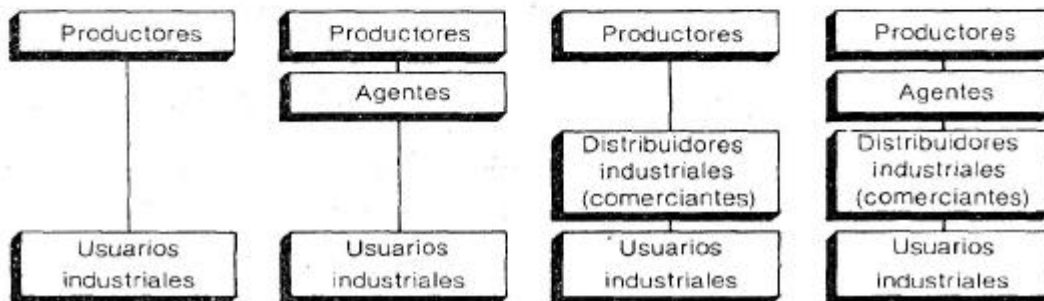
Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La integración puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

Integración horizontal de los canales. Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón del canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. Por ejemplo, un gran comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, puede almacenar y transportar los productos que le compra al fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista. Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final.

Canales típicos de mercadotecnia para productos de consumo



Canales típicos de mercadotecnia para productos industriales



Clasificación de los canales de distribución

Integración vertical de los canales. Cuando una empresa no tiene una solidez financiera, no le es posible abarcar todos los canales de distribución existentes, es por ello que su producción las vende totalmente a los mayoristas, estos a los minoristas y por último los minoristas la venden a los consumidores finales.

El problema principal al utilizar este tipo de integración radica en falta de conocimiento de los gustos y necesidades de los consumidores, ya que no tiene contacto con ellos directamente. Este tipo de integración es muy utilizada en productos perecederos y cuando la empresa fabricante es pequeña o mediana³

Criterios para la selección de los canales de distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

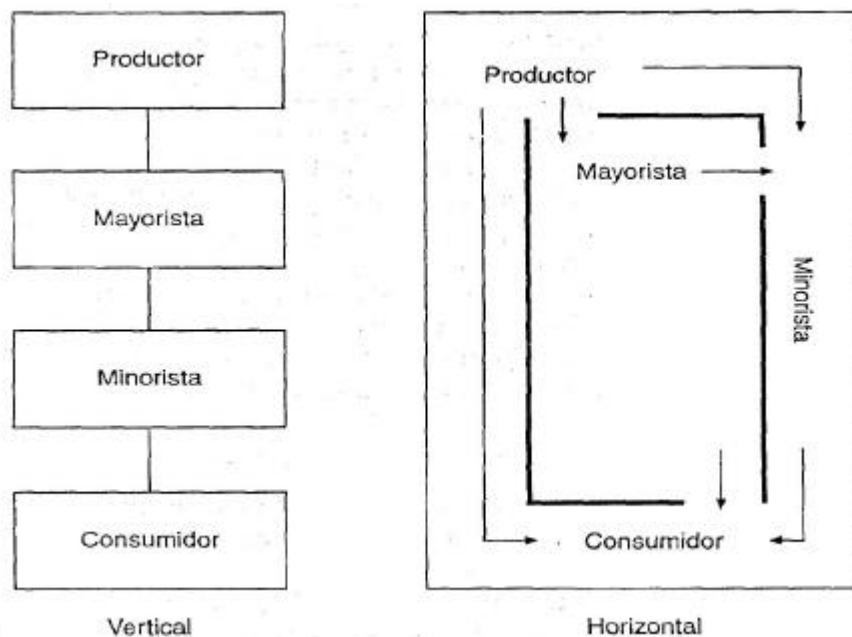
La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios generales:

La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se

³ Integración de canales.

mencionó, los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes, a su vez, lo hacen con consumidores finales, el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se incrementa la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

La cobertura del mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.



Integración de canales

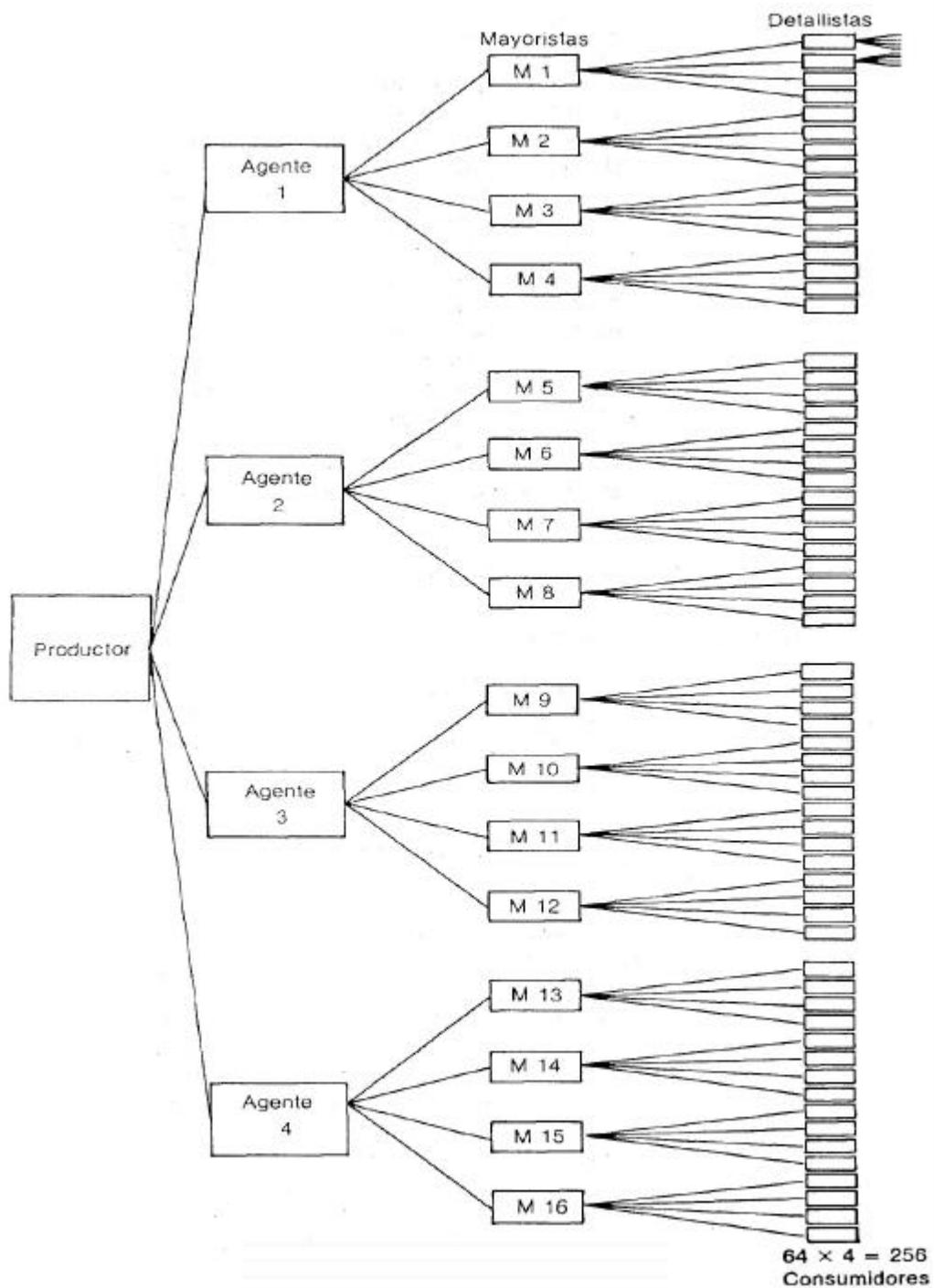
Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y éste puede hacer lo que quiera con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente, es más conveniente utilizar un canal de distribución corto ya que proporciona un mayor control. Estos productores tratan de utilizar sólo los intermediarios que pueden y están dispuestos a proporcionar dichas actividades al vender el producto, es decir, elegirán el canal más corto y directo.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa, que cuanto más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución. Además, un canal corto indirecto requiere una inversión más fuerte por parte del fabricante, ya que debe sostener una fuerza de

ventas más adecuada, empleados de oficina y equipo de cómputo para procesar los pedidos y dar un buen servicio a los clientes.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da por resultado, generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

El área de mercadotecnia debe decidir cuál de estas alternativas es la más idónea para cumplir con las necesidades de la empresa y satisfacer a los consumidores.



Cobertura del mercado

Es aquí donde debe actualizarse y buscar la rentabilidad de los canales de distribución.

Este criterio es el más importante ya que la empresa no trata de ejercer control

sobre el canal, sino de percibir utilidades. Cuanto más económico parece ser un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe, el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

El agente de ventas de la empresa está concentrado exclusivamente en sus productos. Está mejor adiestrado para vender dichas mercancías. Tiene mayor iniciativa e interés ya que su porvenir depende de la empresa. Y además logra mayores ventas con los clientes ya que éstos prefieren tratar con personal de la empresa. Dentro de este criterio se utiliza el punto de equilibrio para hacer los cálculos de las ventas y los costos o se utiliza el análisis de tasa de rendimiento.

MERCADO DE REVENDEDORES

Los intermediarios

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución.

Importancia de los intermediarios

Los productores tienen en todo momento la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- Muy pocos productores cuentan con la capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.
- De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos productores de bienes complementarios se constituyeran en intermediarios de otros productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una eficiente distribución. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.
- Los productores que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad se vería incrementada en mayor grado.

Servicios que proporcionan los intermediarios

- Compras. Para realizar las compras adecuadas, el intermediario debe conocer perfectamente su mercado, tanto de proveedores como de consumidores.
- Ventas. Cuando se trata de pequeños productores, los intermediarios son la fuerza de ventas de los mismos ya que conocen bien su mercado.

- Transporte. Favorece mucho las ventas el proporcionar este servicio.
- Envío en volumen. Por medio de este servicio es posible abatir los costos a través del canal de distribución.
- Almacenamiento. Hace posible disponer de los productos en el momento en que el consumidor lo requiera.
- Financiamiento. Para el productor es difícil dar crédito, pero los intermediarios frecuentemente tiene esta capacidad, con lo cual pueden distribuir los productos con mayor eficacia.
- Asumir riesgos. Una vez adquirido el producto, los riesgos corren por cuenta del intermediario.
- Servicios administrativos. Asesoran a sus clientes en diferentes aspectos; por ejemplo, la exhibición de los productos, la publicidad, las técnicas de contabilidad, etc. Este último no siempre lo da el productor y es un servicio que favorece al intermediario y éste lo da en forma gratuita.

Por tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; además, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto su experiencia, su especialización sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el productor lo hiciera por su cuenta propia.

Problemas que resuelven los intermediarios

Los problemas específicos en los cuales es indispensable la presencia de los intermediarios se resumen en tres: distancia geográfica, estimulación de las compras y surtido.

Los problemas de distancia geográfica y estimulación de las compras se resuelven básicamente con un proceso llamado clasificación, el cual se compone de dos pasos: concentración y dispersión. Dicho de otra manera, los productos se reúnen en un punto geográfico desde el cual se transportan en diversas cantidades tratando de acercarlos lo más posible a los consumidores finales. Esto obedece al hecho de que el movimiento de productos en grandes cantidades es mucho más barato que el de volúmenes pequeños.

Este proceso de clasificación de los intermediarios tiene algunos beneficios importantes:

- Más cerca del mercado. Los intermediarios están más cerca geográficamente del mercado consumidor y potencial que el productor mismo; esta situación les permite que tengan más posibilidades de interrelacionarse estrechamente con los consumidores, de manera que pueden conocer a fondo sus necesidades y deseos y comunicárselos al productor, el cual empezará a elaborar el surtido más apropiado para satisfacer su mercado.
- Menos negociaciones. Con la participación de los intermediarios el número de transacciones se reduce, ya que son ellos los que realizan el proceso de

clasificación mencionado anteriormente; además, al haber menos transacciones (las cuales son onerosas), el costo de la distribución disminuye y, por tanto, aumenta su eficacia.

- Reducción del inventario total. Los intermediarios almacenan los productos de tal manera que, a la vez que mantienen alguna disponibilidad en el momento en que el mercado lo requiera, disminuyen el inventario total dentro del sistema de distribución..

FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

- Comercialización. Adaptan el producto a las necesidades del mercado.
- Fijación de precios. A los productos les asignan precios lo suficientemente altos para hacer posible la producción y lo suficientemente bajos para favorecer la venta.
- Promoción. Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.
- Logística. Transportan y almacenan las mercancías.

Tipos de intermediarios

Se pueden clasificar de muchas maneras y están en función del número de vías de distribución que quieren los consumidores y que las organizaciones pueden diseñar. De manera general, la primera clasificación es la siguiente:

Intermediarios comerciantes. Son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden. En este libro sólo se analizarán los intermediarios comerciantes. Éstos se clasifican, de acuerdo al volumen de sus operaciones, en:

- a) Minoristas
- b) Mayoristas

Agentes. Son los que se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución, sin recibir el título de propiedad del producto. Sólo reciben una comisión por su actividad.

Algunas empresas no tienen mucho de donde escoger con respecto a los intermediarios, pues tanto ellas como sus competidores utilizan el mismo tipo de canal.

Número de intermediarios

El número de intermediarios que elija la firma estará relacionado con el grado de exposición que quiera dar a su producto. En general, se distinguen tres grados de exposición en el mercado:

- Distribución intensiva. Consiste en hacer llegar el producto al mayor número de tiendas posible. Aquí es vital saber utilizar todos los distribuidores.

- **Distribución exclusiva.** Consiste en otorgar derechos de exclusividad a los distribuidores en determinados territorios. Al otorgar estos derechos el productor le exige al comerciante no trabajar líneas de la competencia. Este tipo de distribución tiene sus ventajas: se desarrolla un mayor esfuerzo de ventas; se ejerce un mayor control por parte del productor sobre los precios, la promoción, sobre el crédito y diversos servicios; le da al productor un mayor prestigio y ofrece márgenes de utilidad más altos.
- **Distribución selectiva.** Consiste en el uso limitado de las tiendas de determinado territorio. Se utiliza con productos de marca muy conocida y con productos a los que el consumidor guarda lealtad. En este tipo de distribución se puede dar el caso de que el productor se niegue a vender a determinado distribuidor.

Calidad de los intermediarios

Existen muchos criterios en los cuales el productor o fabricante se basa para determinar la calidad de los intermediarios de su canal de distribución; el más importante es que el intermediario debe abastecer el mercado al que el fabricante quiere llegar. Otros criterios que también se utilizan son: la ubicación del intermediario, su situación financiera, su habilidad para hacer la publicidad de un producto, la línea que maneja y su relación con el producto o línea que manejará, los servicios que da y su talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución.

Mayoristas

Objetivos generales de los mayoristas

El objetivo principal es realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía en sus negocios. Cualquier transacción de un productor directamente a otro se clasifica como transacción de mayoreo. Este tipo de intercambios incluyen todos aquellos que realiza cualquier persona u organización siempre y cuando no sean los consumidores finales. Los mayoristas adquieren la propiedad de los productos y efectúan las operaciones necesarias para transferirlos a través de los canales de distribución; también existen los agentes mayoristas que no adquieren la propiedad de los productos pero que sí realizan muchas de las actividades de los mayoristas.

Algunas empresas estructuran fuerzas de ventas para llevar a cabo sus propias actividades de mayoreo.



Mayoristas en alimentos del mar

Clasificación de los mayoristas

Existen tres categorías generales de intermediarios al mayoreo:

Mayoristas. Son los distribuidores y adquieren en propiedad los productos que distribuyen. Con base en los servicios que proporcionan se clasifican en mayoristas de servicio completo y de servicio limitado. Los de servicio completo son los distribuidores que ofrecen casi todos los servicios que proporciona un mayorista y se clasifican a su vez en dos:

- Los de servicio de mercancía en general.
- Los de línea limitada.

Los de servicio completo manejan una línea extensa de artículos no perecederos y surten a muchos minoristas.

Los de servicio completo de línea limitada manejan unas cuantas líneas de productos, pero ofrecen una gama muy variada de servicios y tienden a dar servicio a minoristas de una sola línea o de líneas limitadas.

Los servicios limitados son los que ofrecen una gama de servicios. En general, estos mayoristas no desempeñan un sistema preponderante en la distribución de productos.

- Mayoristas de pago en efectivo sin entrega. Constituye una ventaja para los minoristas en pequeño, ya que acostumbran pagar en efectivo y transportar los productos ellos mismos, lo que reditúa un ahorro importante en los costos. Estos mayoristas operan como una tienda al menudeo, pero negocian sólo con minoristas; por ejemplo, centros de abasto (abarrotes).

- Mayoristas que venden a través de camiones. Utilizan los camiones como el punto a partir del cual comercian sus productos y proporcionan casi siempre un servicio completo.
- Vendedores en exhibidores o estantes. Podría decirse que son mayoristas innovadores. Son semejantes a los mayoristas en camiones y exhiben los productos en estantería en la misma tienda.

Agentes y corredores. No adquieren el título de propiedad de los artículos y sólo aceleran el proceso de venta. Algunas veces proporcionan servicios limitados; reciben una comisión y generalmente cuentan con una cartera de clientes.

Sucursales de venta de los fabricantes. Los propios fabricantes establecen sus instalaciones de venta, suministran servicios, etc.

Modo de evitar a los mayoristas

Las condiciones del medio que ayudan a evitar los servicios de los mayoristas tradicionales son las siguientes:

- Cuanto más alto sea el valor de un producto y más posibilidades tenga de deteriorarse o mayor sea la necesidad de servicio e instalación, será más importante venderlo en forma directa a los minoristas.
- Si la situación financiera del fabricante es sólida y a su vez tiene una línea de productos extensa, serán más variables las ventas directas.
- Cuando el minorista o usuario realiza compras en gran escala o cuando los clientes están concentrados en una zona geográfica determinada, pueden usarse las ventas directas.



Central de abasto

Nuevos tipos de mayoristas

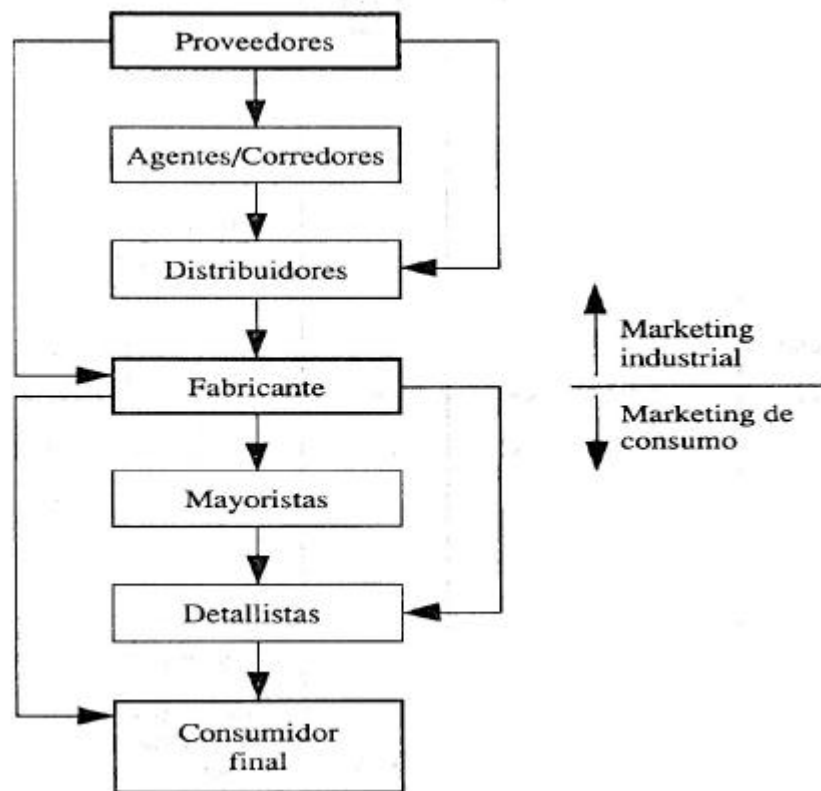
La eficacia del canal de distribución dependerá de los cambios en la mezcla de las actividades que llevan a cabo los minoristas y los fabricantes y de los esfuerzos innovadores de los mayoristas. La tendencia hacia minoristas de mayor tamaño, como serían tiendas de autoservicio, representa una amenaza para los establecimientos mayoristas.

Se puede eliminar la necesidad de los surtidores de estantes, que por lo general se utilizan para productos de lenta salida, con algunos comerciantes mayoristas de funciones limitadas. El futuro de los mayoristas independientes, agentes y corredores depende de su capacidad para delinear mercados y ofrecer los servicios deseados.

Comercialización al mayoreo

La infraestructura comercial cumple la importante función de vincular el producto al consumidor y, a la vez, es como la llave que abre la puerta a todos los estímulos de la producción. En el caso de los productos básicos, debe entenderse el papel de esta infraestructura como el elemento que permite la operación eficiente de mercados de origen y de mayoristas, encaminados a garantizar la realización oportuna de los productos, la transparencia y formación rápida de los precios, así como el abatimiento del costo de comercialización en las etapas previas al consumo final.

El mercado mayorista se efectúa fundamentalmente a través de la nueva Central de Abastos, que está concebida más, como un proyecto inmobiliario que como un estímulo a la comercialización transparente y expedita. No han logrado todavía resolver problemas básicos del comercio al mayoreo como son los relativos a la existencia, por un lado, de un gran número de medios y pequeños mayoristas que trabajan a escala reducida con altos márgenes de comercialización y, por otro, de mayoristas que manejen grandes volúmenes de artículos y que aprovechan la ineficiencia de los primeros para mantener altos márgenes de comercialización. Persiste una excesiva especialización por producto que provoca una elevación en el costo de adquisición de los detallistas y una combinación indiscriminada de operaciones de mayoreo y menudeo que es una barrera contra el mejoramiento de la eficacia operativa; también hay una falta de normatividad y estandarización de productos y empaques que dificultan la negociación y permiten la coexistencia de diferentes precios para un mismo producto. Asimismo, prevalece la falta de un sistema abierto de información sobre precios, volúmenes y calidad provocada por la falta de transparencia en las operaciones comerciales y por la sobrevivencia de un número innecesario de intermediarios.



Estructuras verticales convencionales de un canal de distribución.

Los criterios habitualmente elegidos y sus implicaciones sobre el tipo de canal de distribución a adoptar están descritos en la anterior.

Este inventario de los determinantes de la elección de un canal de distribución no es naturalmente exhaustivo, cada empresa debe determinar las restricciones que le son propias. Unas diferencias importantes se observan habitualmente entre empresas de bienes de consumo y de bienes industriales. De manera general, se observan canales de distribución más cortos en los mercados industriales que en los mercados de consumo.

- Características de los compradores:
- Características de los productos:
- Características de la empresa:

Características a considerar	Canal directo	Canal indirecto		Comentarios
		corto	largo	
<ul style="list-style-type: none"> • Características de los compradores: 				
Número elevado		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • el principio de la reducción de los contactos
Fuerte concentración	**	***		<ul style="list-style-type: none"> • coste del contacto más bajo
Compras importantes	***			<ul style="list-style-type: none"> • coste del contacto fácilmente amortizado
Compras irregulares		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • coste elevado de la ejecución de pedidos frecuentes y reducidos
Plazo corto de entrega		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilidad del stock próximo al lugar de compra
<ul style="list-style-type: none"> • Características de los productos: 				
Productos perecederos	***			<ul style="list-style-type: none"> • necesidad de un encaminamiento rápido
Volumen elevado	***	**		<ul style="list-style-type: none"> • minimizar el número de mantenciones
Escasa tecnicidad		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • competencias requeridas mínimas
Poco estandarizados	***			<ul style="list-style-type: none"> • el producto debe estar adaptado a las necesidades específicas
En fase de lanzamiento	***	**		<ul style="list-style-type: none"> • el nuevo producto debe estar muy «vigilado»
Valor unitario elevado	***			<ul style="list-style-type: none"> • el coste del contacto puede ser fácilmente amortizado
<ul style="list-style-type: none"> • Características de la empresa: 				
Escasos recursos financieros		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • los costes de distribución son proporcionales a la cifra de ventas
Surtido completo	***	**		<ul style="list-style-type: none"> • la empresa puede ofrecer un servicio completo
Control elevado buscado	***			<ul style="list-style-type: none"> • minimizar el número de pantallas entre la empresa y su mercado
Gran notoriedad		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • buena acogida por parte de la distribución
Cobertura elevada		**	***	<ul style="list-style-type: none"> • la distribución debe ser intensiva

Determinantes de la estructura vertical de un canal de distribución.

