

2. SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CANAL

SELECCIÓN

La selección de los Canales de Distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la alta Gerencia, de entre las tantas decisiones de Mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos.

Sea cual fuere el tipo de Canal de Distribución escogido, éste debe facilitar, de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, como es el de prestar un buen servicio al público, a cambio de sus ganancias.

En algunas ocasiones, en la selección de los Canales de Distribución para la comercialización de los productos priva el criterio de lo que se ha dado en llamar el "Grado de Exposición del Mercado", de los productos, que aspire la empresa.

La selección de los canales de distribución no es fácil. No siempre es posible conseguir los canales deseados y, además, pueden plantearse intereses entre el fabricante y los distribuidores. Debe considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado.

Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o llegar a otros prospectos. Al seleccionar sus canales tratan de conseguir una ventaja diferencial.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL CANAL 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 gerenciales:

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 menciono 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 sus vez lo hace con consumidores finales el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis,, cual indica como se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

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 este puede hacer lo que quiere 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 usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa. Que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se 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.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un 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 bajos.

Cuanto más económico parece 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.

FACTORES QUE AFECTAN LA SELECCIÓN DEL CANAL

Si una compañía esta orientada a los consumidores, los hábitos de compra de éstos regirán sus canales. La naturaleza del mercado habrá de ser el factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos. Otros factores son el producto, los intermediarios y la estructura de la compañía.

Factores del mercado

Un punto lógico de partida consiste en estudiar el mercado meta: sus necesidades, su estructura y comportamiento de compra

- 1) Tipo de mercado: Los consumidores finales se comportan en forma diferente a los usuarios industriales, se llega a ellos a través de otros canales de distribución.
- 2) Número de compradores potenciales: Un fabricante con pocos clientes potenciales puede usar su propia fuerza de ventas directamente a los consumidores o usuarios finales. Cuando hay muchos prospectos, al fabricante le gustaría servirse de los intermediarios.
- 3) Concentración geográfica del mercado: Cuando la mayor parte de los compradores potenciales están concentrados en unas cuantas regiones geográficas, conviene usar la

venta directa. Cuando los consumidores están muy dispersos la venta directa resultaría impráctica por los costos tan altos de los viajes.

4) Tamaño de pedidos: Cuando el tamaño de los pedidos o el volumen total del negocio son grandes la distribución directa resultaría económica.

ADMINISTRACIÓN

Aún cuando la distribución directa es aplicada por varias empresas que comercializan productos y servicios industriales y algunas que elaboran productos de consumo, tales como Avon y Mary Kay, muchos fabricantes emplean cadenas de distribución más extensas. Un productor puede usar un canal de distribución porque no dispone de recursos financieros o de la capacidad necesaria para comercializar directamente su producto con los usuarios finales, o porque el uso de intermediarios del canal es más eficaz que el contacto directo con el fabricante.

En caso que la distribución se realice mediante intermediarios de mercadotecnia, será preciso diseñar el canal, seleccionar a sus miembros y administrarlo en un SVM.

Es necesario mantener relaciones similares entre las organizaciones en los canales convencionales que se forman a veces por convenios operativos de sus integrantes.

Un ejemplo de esto es el contrato de un fabricante de sopa que le compra a un granjero su cosecha de zanahorias, o los esfuerzos de un mayorista de herramientas por encontrar minoristas que manejen su línea de llaves de tuercas. Si bien estas actividades ayudan a formar canales, no son necesariamente el resultado de los esfuerzos de algún miembro en particular por diseñar cabalmente un canal de distribución; sin embargo, todos los participantes de este deben tomar algún tipo de decisiones de diseño.

Muchas consideraciones relativas al diseño del canal son aplicables independientemente del nivel de que se trate.

Las cuatro actividades del diseño y administración de un canal son:

- Identificación de las opciones disponibles
- Selección de los tipos de canal
- Elección de los participantes
- Administración de las operaciones del canal

CONSIDERACIONES LEGALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE CANALES

Los intentos de controlar la distribución están sujetos a restricciones legales.

Métodos de control que aplican los proveedores:

1) Comercialización exclusiva: Cuando un fabricante prohíbe a sus tiendas vender los productos de la competencia. Si se estipula que cualquier tienda que venda su producto no podrá vender las marcas rivales. Este tipo de convenio tiende a ser ilegal cuando:

- a) El volumen de ventas del fabricante es una parte importante del volumen total de las que se obtienen en un mercado. Con ello los competidores quedan excluidos de una parte importante del mercado.
- b) El contrato se celebra entre un gran productor y un intermediario más pequeño, se considera que el poder del proveedor es intrínsecamente coercitivo y que, por lo mismo limita al comercio.

Sin embargo, en algunos fallos de los tribunales se ha determinado que la distribución exclusiva es permisible cuando:

- a) En el mercado existen productos equivalentes o bien los competidores del fabricante tienen acceso a distribuidores semejantes. En tales casos, la distribución exclusiva será ilegal si la competencia no disminuye de modo considerable.
- b) Un fabricante está entrando en el mercado o su participación en el mercado total es tan pequeña que resulta insignificante. Un contrato de distribución exclusiva fortalece su distribución competitiva, en caso de que los intermediarios decidan respaldar el producto con un gran esfuerzo de marketing.

2) Contrato restrictivo: Cuando un fabricante vende un producto a un intermediario a condición de que también le compren otro producto, las dos partes habrán celebrado un contrato restrictivo. Se piensa que estos contratos infringen las leyes anti monopolísticas. Se dan 2 excepciones. Pueden ser legales cuando:

- a) Una compañía nueva está tratando de entrar en un mercado
- b) Un distribuidor exclusivo tiene la obligación de vender la línea completa de productos del fabricante, pero no se le prohíbe vender los de la competencia.

3) Negativa a distribuir: Con tal de seleccionar sus canales, un productor posiblemente se niegue a venderlos.

4) Política de territorio exclusivo: El productor exige a todos los intermediarios vender únicamente a clientes situados dentro del territorio asignado. Se dictaminó que los territorios exclusivos de venta son ilegales, porque disminuyen la competencia y limitan el comercio. Los tribunales trataron de estimular la competencia entre los intermediarios que manejaban la misma marca.

Los territorios exclusivos pueden permitirse cuando:

- a) Una compañía es pequeña o acaba de ingresar al mercado

b) Un fabricante establece un sistema corporativo de marketing vertical y conserva la propiedad del producto mientras este no llegue al usuario final.

c) Un fabricante usa intermediarios independientes para que distribuyan el producto bajo consignación, sistema en el que el intermediario no paga al proveedor antes de vender la mercancía.

•