

IA DISTRIBUCIÓN

7.1. Introducción

En el sistema económico en el cuál nos movemos la mayor parte de los fabricantes vende sus productos por medio de distribuidores o intermediarios, siendo muy especial el caso en el que tratan de hacer llegar sus artículos directamente a los consumidores finales.

Comenzaremos el capítulo reflexionando sobre las razones que tienen los fabricantes para contratar intermediarios, para lo cual nos será de gran ayuda comprender las funciones que desempeña la administración.

A continuación definiremos los principales tipos de distribuidores que operan en los mercados.

Trataremos de comprender, cómo las compañías definen estrategias para seleccionar el canal idóneo que les permita llevar sus mercancías hasta los compradores finales.

Por último trataremos el concepto de la Distribución Física de los productos.

7.1.1. Razones para el uso de intermediarios

Los intermediarios son necesarios para permitir que la oferta y la demanda se encuentren.

El empresario recurre a los diversos canales de distribución debido a la imposibilidad de asumir él mismo enteramente las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio conforme a las expectativas de los compradores potenciales.

En nuestro caso consideramos que componen un canal de distribución, todos aquellos intermediarios que compran y venden por su propia cuenta, de esta forma los diferenciamos de los agentes que trabajan en régimen de comisión.

Las decisiones de comerciar directamente o a través de revendedores es una de las más básicas y el acierto en la misma debe influir positivamente sobre el funcionamiento de la empresa.

Los sistemas mixtos, distribución propia y ajena ala vez, también pueden funcionar, aunque suele ser motivo de no pocos conflictos entre los canales.

Cuando se emplean intermediarios, la empresa siente una pérdida de control sobre algunos elementos del proceso de comercialización, ya que se les encomienda una parte de las funciones que la propia empresa podría ejercer.

Varias son las razones por las que la empresa acepta esta situación:(1).

- Falta de recursos financieros suficientes para crear una red de distribución completa y directa.
- Economías en la gestión de venta: según el tipo de producto, puede resultar mucho más económico utilizar distribuidores ajenos a la empresa ya establecidos.
- Menos rentabilidad de la inversión: puede resultar más rentable la inversión en otros aspectos del negocio que en la distribución.
- Mayor elasticidad regional y local y mayor capilaridad y penetración, ya que permite redes de distribución muy amplias.
- Menor experiencia en las funciones de intermediarios que los distribuidores ya establecidos.

7.1.2. Funciones encomendadas a la distribución

Los circuitos de distribución desempeñan cierto número de tareas necesarias para el ejercicio del intercambio.

- Reduce las disparidades que se producen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, dando utilidades de lugar, tiempo y estado que justifican el valor añadido de la distribución.

- De una forma concreta la distribución cumple varias funciones.

a) Transporte: se refiere al movimiento de las mercancías desde el lugar de fabricación al lugar de consumo.

b) Adecuación: Mediante esta función se forman conjuntos de productos especializados y/o complementarios a las necesidades del consumidor.

c) Participación: toda actividad dirigida a poner los productos en los tamaños que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.

d) Almacenaje: asegura el enlace entre el momento de la fabricación y el de la compra o de la utilización.

e) Información: mediante esta actividad el fabricante puede mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio.

f) Economías de escala: esto lo consigue la distribución cuando agrupa la oferta de varias empresas.

g) Mejor combinación de oferta: siguiendo con el razonamiento anterior, cada fabricante está interesado en ofrecer la gama de sus productos que, sin embargo, puede resultar insuficiente para el consumidor, el distribuidor subsana esto cuando oferta los productos de varios fabricantes.

h) Otras funciones que puede realizar son:

- Establecer precios.
- Hacer publicidad.
- Funciones de cobro.

Todas estas funciones son necesarias para que los productos fluyan desde los fabricantes hasta los consumidores.

Si alguna de ellas se puede realizar mejor y de forma más económica por otro distribuidor o por el propio fabricante, éste las realizará. La importancia de los costos de distribución incita a las empresas a buscar continuamente mejores procedimientos de distribución y una racionalización de los modos de gestión. Está claro, sin embargo, que si se elimina un nivel en un circuito, las tareas ejercidas en este nivel deberán necesariamente ser asumidas por otros. Unas funciones pueden pasar de un nivel a otro pero no pueden ser eliminadas.

7.2. Definiciones

Los intermediarios desarrollan funciones muy diversas y llevan nombres distintos según el caso. (2)

Agencia de ventas. Organismo que opera a base de un contrato amplio, vende toda una línea especial de mercancías o la producción total de su representado y generalmente tiene plenas facultades en cuanto a precios, plazos y otras condiciones de ventas. De cuando en cuando presta ayuda económica a su representado. El funcionario que ejerce esta actividad es llamado frecuentemente "agente vendedor" (que no debe confundirse con el agente de ventas corriente).

Agencias auxiliares del mercado. Son las que realizan o ayudan a realizar una o más funciones de marketing, aunque ni adquieren el título de propiedad de los artículos ni negocian las compras ni las ventas. Son agencias corrientes de este tipo, los bancos, ferrocarriles, almacenes, muelles de carga, compañías de seguros, interventores e inspectores, agencias de publicidad, empresas investigadoras de mercados, compañías de crédito ganadero, mercados de muebles, empaquetadora y empresas que suministran los fletes.

Agente. Unidad gestora de compras o ventas, pero que no adquiere el título de propiedad de las mercancías que trabaja. El agente suele ejecutar menos funciones de marketing que el tratante. Generalmente cobra a base de comisión o tanto por ciento. No suele representar al mismo tiempo al comprador y al vendedor de una transacción. Son agentes los corredores, comisionistas, agentes del fabricante, agentes de ventas y compradores residentes.

Agente del fabricante. Generalmente opera a base de un contrato amplio; vende frecuentemente en un territorio exclusivo suyo; trabaja líneas de mercancías que no están en competencia, sino relacionadas, y tiene facultades limitadas en cuanto a precios y condiciones de venta. Puede tener autorización para vender una parte concreta de la producción de su representado.

Casa de descuento. Unidad de comercio al por menor que trabaja bienes durables de consumo, compete basado en descuento en los precios y opera con un margen relativamente bajo de utilidad y con un mínimo de servicio al cliente.

Casa de pedidos por correo (menudeo). Negocio de menudeo que recibe sus pedidos principalmente por correo o teléfono y generalmente ofrece sus mercancías y servicios a base de un catálogo o algún otro material impreso.

Comerciante o comercio. Empresa que compra y revende mercancías al por menor o al por mayor.

Comisionista. Agente que, generalmente, ejerce control físico sobre los productos que trabaja y negocia su venta. El comisionista, o casa comisionista, suele tener más facultades que el corredor en cuanto a precios, métodos y condiciones de ventas, pero tiene que obedecer las instrucciones de su representado. Suele organizar la entrega de mercancías, extiende los créditos necesarios, realiza los cobros, deduce sus honorarios y remite el saldo al representado.

Comprador residente. Agente especializado en compras, principalmente para minoristas, a base de comisión o porcentajes.

Cooperativa de consumo. Firma de menudeo propiedad de consumidores últimos, operado por ellos, cuya finalidad es comprar y distribuir bienes y servicios principalmente a los miembros de la cooperativa; a veces se llaman también cooperativas de consumo.

Corredor. Es un agente que no ejerce control físico directo sobre las mercancías que trabaja pero representa al comprador o al vendedor en la negociación de las compra o ventas de su representado. Generalmente es éste el que define y limita sus facultades en cuanto a precios y condiciones de ventas.

Distribuidor. Corrientemente es sinónimo de "mayorista".

Grupo voluntario. Es un grupo de minoristas o comerciantes de menudeo, cada uno de los cuales posee y opera su propia tienda y está asociado con una organización de mayoreo o con un fabricante para desarrollar actividades comerciales comunes; se caracterizan por cierta identidad de grupo y uniformidad

de operaciones. Estas actividades conjuntas han sido principalmente de dos tipos: publicidad en cooperativa y control del grupo sobre las operaciones de tienda.

Intermediario. Empresa cuya especialidad es realizar operaciones o prestar servicios relacionados directamente con la compra o venta de mercancías en su movimiento del productor al consumidor. Los intermediarios son de dos tipos: tratantes y agentes. La actividad esencial del intermediario consiste en la parte activa y destacada que desempeña en las negociaciones conducentes a transacciones de compras y ventas. Esto es lo que le distingue de las agencias comerciales auxiliares que, aunque desarrollan algunas funciones de marketing, sólo de cuando en cuando toman parte en negociaciones de compra y venta.

Mayoristas. Organización de negocios que compra y revende mercancías a tiendas de menudeo y otros comercios y también a usuarios industriales, institucionales y comerciales, pero no vende en cantidades importantes a los últimos consumidores. En los negocios de materias básicas, productos semifabricados y herramientas y maquinaria los mayoristas suelen llamarse "distribuidores" o "casas proveedoras". Generalmente este tipo de comerciantes presta una gran variedad de servicios a sus clientes. Si les prestan todos los servicios normales del comercio al por mayor se llaman mayoristas de servicios; si sólo prestan algunos servicios de mayoreo, se denominan mayoristas de función limitada. Este grupo está formado principalmente por mayoristas de pagar y llevar que no prestan servicios de crédito ni de entrega; por mayoristas de embarque y entrega, que venden para que el productor entregue directamente la mercancía al comprador; por mayoristas de carga o camión que combinan en una sola operación la venta, la entrega y el cobro, y por mayoristas de pedidos por correo que realizan el servicio de ventas totalmente por correo.

Mayorista especial (o de estante). Unidad de mayoreo que vende líneas especiales de mercancías a determinados tipos de tiendas de menudeo y presta además los servicios especiales de marketing de marcas y artículos selectivos, y de arreglo, mantenimiento y abastecimiento de estantes de exhibición. Este intermediario mayorista generalmente, no siempre, coloca en consignación su mercancía en la tienda del minorista.

Minorista. Comerciante, a veces agente, cuya función principal es vender directamente al consumidor último.

Sucursal del fabricante. Establecimiento sostenido por un fabricante separado de su sede central y empleado principalmente para almacenar, vender, entregar y prestar los servicios que necesita su producto. La oficina sucursal es semejante pero sólo desarrolla las dos últimas funciones.

Sucursal de tienda. Establecimiento subsidiario de menudeo propiedad de una tienda establecida, operado por ella en una ubicación distinta.

Tienda industrial. Es una tienda de menudeo propiedad de una compañía o unidad gubernamental, operada por ella, para vender principalmente a sus empleados. Los establecimientos no gubernamentales de este tipo se llaman muchas veces "tiendas de compañía". En algunos ramos la expresión "tienda de compañía" se aplica a una tienda a través de la cual una firma vende sus productos, frecuentemente junto con los de otros fabricantes, al mercado de consumo.

Traficante. Denominación casi siempre empleada como sinónimo de "mayorista" o "distribuidor". En algunos ramos y localidades se llama así a tipos especiales de mayoristas.

Comerciante. Unidad de negocios que compra, adquiere la propiedad de la mercancía y la revende. La característica de este intermediario consiste en que adquiere la propiedad de los artículos que trabaja. Los tipos principales de comerciantes son los mayoristas y los minoristas.

Una cuestión importante que debemos tener claro, es qué se entiende por distribución.

Parece que hay tres elementos de marketing que actúan a la vez en la distribución; por una parte, tenemos la fuerza de ventas de la empresa, que aparece relacionando la empresa con cada nivel del canal, los distribuidores que se encargan de las labores citadas en la introducción fundamentalmente y la distribución física referida al movimiento físico de las mercancías a través del canal.

Diversos autores proponen estudiar todos los elementos conjuntos, o alguno de ellos, pero la mayoría se inclinan por darles un tratamiento aparte, esta línea será la seguida en este trabajo.

Por canal de distribución entendemos el cauce por el que discurren los productos desde la empresa productora hasta el consumidor final. (3)

También se ha definido como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, es decir, los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores.(4)

Si ponemos el acento en las funciones que realiza podemos definir el canal de distribución como un conjunto de unidades organizadas (tales como fabricantes, mayoristas y minoristas) que desempeñan todas las funciones necesarias para llevar un producto desde un vendedor hasta un comprador final. (5)

La estructura del canal según los autores está determinada por tres elementos: las labores y actividades que deben ejecutar los distribuidores, el tipo de distribuidor que se debe utilizar y el número de distribuidores de cada tipo.

Desde el punto de vista de las relaciones entre los elementos del canal podemos decir "que existe un canal de distribución en cuanto se estipulan las condiciones de las concesiones o acuerdos que cubren la distancia del productor al consumidor, entre organizaciones que se suponen dotadas de las capacidades comerciales necesarias". (6)

Otras definiciones de otros autores se expresan más o menos en los términos ya citados.

7.3. Análisis de las decisiones que debe tomar la empresa sobre los canales de distribución

El problema general de la distribución desde el punto de vista del fabricante, es diseñar un sistema que ofrezca las características de marketing deseadas por el consumidor y que haga máximo el beneficio de la empresa.

7.3.1. Elegir la mejor combinación de MARKETING

El procedimiento de la toma de decisiones se inicia con la especificación, lo más detallada posible, de la mejor combinación de las variables de marketing controlables, tales como publicidad, precios, etc y que se basa en el conocimiento del comportamiento y respuesta del mercado.

Sin embargo, la selección de mercados a los que atender y la decisión de elegir un canal, son en muchos casos decisiones interdependientes. Ambas partes se buscan mutuamente.

Si la empresa no puede cumplir sus objetivos de marketing con los canales existentes, podría analizar si es posible crearlos, en otro caso deberá modificar sus objetivos generales de marketing.

Existen múltiples factores que afectan al diseño de los objetivos de la empresa con respecto a los canales de distribución.

Estos son los más importantes:

- Características de los clientes, en este apartado habrá que analizar el número de clientes a atender, su distribución geográfica, las cantidades compradas por término medio y su receptividad a diversos métodos de compra.

- Características de los productos, cada producto representa un conjunto de atributos o propiedades. Algunos atributos pueden no tener relación con el canal seleccionado, en cambio, otros pueden ser decisivos.

Las cualidades del producto a tener en cuenta pueden ser: el grado de conservación, su volumen, su necesidad de servicios post-venta, el valor de cada uno, etc.

- Características de los intermediarios, según su eficacia para los contactos, créditos que conceden, costos que originan, etc.

- Características de la competencia: puede ocurrirnos que un canal determinado esté sobresaturado de productos, o que estén trabajando en exclusiva, etc.

- Características de la empresa; es este caso se deben tener en cuenta su:

- Magnitud dentro del sector.
- Poder financiero.
- Combinación de productos.
- Experiencias anteriores.
- La propia política comercial de la empresa.

Características ambientales:

- Las condiciones económicas del momento.
- Las ordenanzas y reglamentos legales.

La definición del mejor Marketing-mix para cada segmento del mercado, es un problema de decisión multivariante. En la resolución de este problema debe generarse, para cada segmento, una función de respuesta de ventas de las variables de marketing.

7.3.2. Elegir los posibles canales

La siguiente decisión que la empresa debe tomar es distinguir los diversos canales por los que puede optar la empresa.

Se le presentan a la empresa varias alternativas que debe ir solucionando.

7.3.2.1. La longitud del canal

La primera cuestión se refiere a la longitud del canal, es decir, los diversos niveles por los que pueden pasar los productos desde la fábrica hasta el usuario final.

En su nivel más sencillo, la empresa puede emplear un canal directo relacionándose con los usuarios finales de producto directamente o elegir un canal indirecto más o menos largo según los diversos niveles que puede presentar.

Un ejemplo convencional podría ser el de la figura siguiente, figura - 2 con sus diversas alternativas señaladas por las flechas:

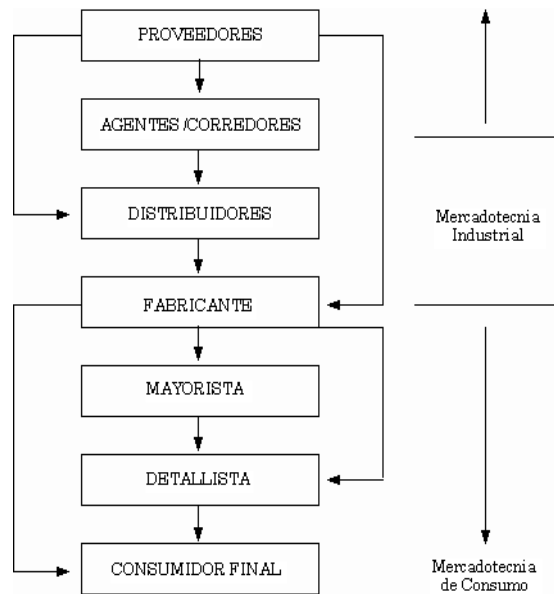


Figura - 2

7.3.2.2. La intensidad del canal

Otra cuestión importante es resolver la intensidad que tendrá el canal, es decir, el número de intermediarios con los que se trabajará en cada nivel.

La empresa puede optar por tres situaciones:

- Adoptar una distribución intensiva, es decir, colocar el producto en el mayor número posible de comercios, con ello pretende obtener una máxima cobertura del territorio de ventas y como consecuencia una cifra elevada de ventas.

Este tipo de distribución es propia de los productos de compra corriente o de conveniencia, en este tipo de productos, si el comprador no encuentra la marca buscada en el entorno y en el momento en el que la quiere comprar, escogerá seguramente otra marca y se habrá perdido una ocasión de venta.

Algunos problemas que plantean este tipo de selección podrían ser:

- Alto coste de la distribución, que podría hacer fracasar o peligrar la rentabilidad.
- Poco control sobre los intermediarios.
- Y como consecuencia de lo anterior, la dificultad de conseguir la imagen de marca deseada por la empresa.

- También la empresa puede inclinarse por una distribución selectiva. En este caso la empresa utiliza más de un intermediario, pero sin llegar a todos los que están dispuestos a trabajar el producto.

Este sistema es propio de empresas asentadas en el mercado y que previa revisión de su sistema de distribución, se pase a actuar con aquellos que ofrecen suficiente rentabilidad.

También puede ser el único sistema que pueda adoptar la empresa, si algún intermediario se opone a trabajar el producto.

En este tipo de distribución el riesgo mayor para la empresa proviene de una deficiente cobertura del mercado, sin embargo, es muy probable que obtenga una mejor colaboración de los distribuidores.

- Por último la empresa puede realizar una distribución exclusiva. Esta fórmula es llevar la distribución selectiva hasta el extremo, quedándose con un sólo distribuidor.

En esta situación, en una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas.

Tiene las ventajas e inconvenientes de la distribución selectiva, pero ampliadas.

7.3.2.3. Funciones a desarrollar por los intermediarios

Otro tema importante, íntimamente relacionado con lo expuesto, es decidir qué funciones específicas realizará cada miembro del canal.

Como se indicó en la introducción a este capítulo, existen una serie de funciones de marketing que es necesario realizar para que los productos pasen de los fabricantes a los usuarios finales.

Estas funciones se pueden repartir entre el fabricante y los miembros del canal, según la situación más rentable para cada uno de ellos.

Sin embargo, es preciso reconocer que los niveles de fuerza puestos de manifiesto por los miembros del canal pueden ser decisivos a la hora de asignar tareas.

En la medida en que el canal de distribución es indirecto, se presenta el problema de la cooperación con los intermediarios. Dos tipos de organización vertical tienden a prevalecer (7):

- La estructura vertical individualista. Con esta estructura, cada nivel del canal de distribución se comporta independientemente el uno del otro y busca obtener para él sus mejores condiciones de compra o de venta, sin preocuparse del rendimiento global del canal. Es la situación más común de la distribución.

- Una estructura vertical coordinada. En esta situación las partes en el proceso de intercambio coordinan una parte o el conjunto de sus funciones. En este tipo de organización, una de las partes del canal toma la iniciativa de la coordinación.

Se trata de conseguir economías funcionales que logren el máximo impacto comercial.

Estos sistemas pueden ser de tres tipos:

- **Sistemas corporativos.** Son canales en los que hay cierto grado de integración vertical, se caracterizan por la combinación de las etapas sucesivas de producción y distribución en un sólo propietario, bien un fabricante integra al intermediario o viceversa.
- **Sistemas contractuales.** En este caso se establecen contratos legales que especifican las tareas que cada parte desempeñará en la distribución.

En concreto suelen ser franquicias, que son acuerdos contractuales entre un fabricante y un distribuidor mayorista o minorista, en los que se especifican los compromisos y obligaciones del uno y del otro.

En este caso se dan varios puntos interesantes; los distribuidores que se acogen a esta modalidad dependen fundamentalmente de un proveedor, se requiere amplia inversión de capital por parte del distribuidor, y se necesitan mantener unas normas preestablecidas de calidad en los servicios que se prestan. Debido a estas características, tanto los proveedores como los distribuidores, son altamente dependientes unos de otros.

También podemos encontrar en los sistemas contractuales, las asociaciones voluntarias, que son sistemas contractuales organizados por los mayoristas para suministrar amplios programas de comercialización y de promoción a los minoristas independientes.

- **Sistemas administrados.** Logran la coordinación de las etapas sucesivas de producción y distribución, no por medio de una propiedad común, sino en virtud del tamaño y poder de una de las partes que integran el sistema.

Teóricamente son cinco las bases de poder que se pueden argumentar (8):

- Una empresa puede tener poder debido a su capacidad de gratificar a la otra. Se puede ofrecer un atractivo económico deseable. mejores descuentos por ejemplo.

- Se puede tener poder de coacción debido al importante volumen de ventas de unos de los componentes del sistema. El temor a perder una cuenta clave puede forzar al vendedor a ofrecer términos de servicios especiales, por ejemplo.

- Los atractivos de producto o servicio son frecuentemente deseables por los compradores o distribuidores debido a la experiencia del vendedor.

- También puede recurrir al poder de referencia de la empresa, es decir, que se puede desear trabajar una línea de productos por motivo del prestigio que da al distribuidor.

- El poder de legitimidad, ya expuesto en el caso de estructuras verticales contractuales.

Desde el punto de vista del vendedor, las tres clases de poder más importantes son: la gratificación, la referencia y la experiencia. Algunos fabricantes pueden ejercer coacción sobre los compradores o distribuidores, pero quienes emplean esta base de poder a menudo encuentran que los efectos del poder coactivo a largo plazo producen conflictos con los compradores (9).

También se puede buscar la cooperación de los diversos niveles que componen el sistema por medio de diversas estrategias de comunicación, estas pueden ser fundamentalmente de tres tipos:

- Estrategias de presión.

- Estrategias de aspiración.

- Estrategias mixtas.

Mediante la estrategia de presión (*Pusch*), se trata de ejercer sobre los distribuidores una cierta fuerza para que vendan nuestros productos al consumidor.

Los esfuerzos de comunicación se orientan fundamentalmente hacia los intermediarios de forma que les incite a exponer nuestro producto, mantenerlo en stock y sobre todo esforzarse porque los consumidores lo compren.

El distribuidor repercute la oferta del producto, haciéndose abogado de la misma.

El riesgo de esta estrategia es que la empresa se encuentra en las manos del distribuidor, sin que tenga control real sobre el sistema de distribución.

La estrategia de aspiración (*Pull*) trata de privilegiar a los consumidores, intentando crear una demanda explícita de la marca.

En esta situación lo que se pretende realmente es una cooperación forzada por parte de los intermediarios.

Esta estrategia resulta bastante más cara que la anterior, puesto que requiere grandes inversiones en publicidad y promociones de producto que se convierten en gastos fijos, independientes de las ventas obtenidas. A diferencia de la estrategia de presión, tiene la ventaja de dominar mejor el mercado final, evitando estar continuamente dependiendo de los intermediarios.

Las estrategias mixtas, suelen ser las más utilizadas. En esta situación el esfuerzo de comunicación se reparte entre los distribuidores y los consumidores finales.

Cada vez más, sin embargo, los costos de realizar la estrategia de presión se están incrementando, por lo que se puede pensar en que se vaya dando una mayor inclinación a la estrategia dirigida al consumidor final.

7.4. Evaluación de las diversas alternativas

Una vez estudiadas las etapas anteriores, a la empresa le queda por último tomar la decisión sobre qué tipo de canal, longitud, intensidad y actividades se van a ceder a cada intermediario del sistema, es decir, evaluación de las diversas alternativas.

Para evaluarlas podemos encontrar criterios cualitativos y criterios cuantitativos.

7.4.1. Criterios cualitativos

Los diversos criterios cualitativos podrían ser resumidos en las relaciones de control y adaptación que los canales elegidos tengan para el futuro de la empresa.

A lo largo del tema ya hemos hablado de la necesidad de conciliar los objetivos de la empresa y de marketing con los canales elegidos.

La forma de llevarlo adelante no puede ser otra que el poder colaborar con los canales implicándose mutuamente en los objetivos a conseguir por cada uno.

La adaptación de los canales es una cuestión muy importante para la empresa. Cada alternativa de canal requiere alguna duración en el compromiso y supone cierta pérdida de flexibilidad.

Durante este período pueden producirse cambios en el mercado, nuevos gustos, nuevos modos de compra, etc., a los que canales pueden o no adaptarse, encontrándose la empresa en cierta forma prisionera de sus decisiones. El poder readaptarse a los nuevos tiempos sin que surjan demasiados conflictos debe ser tenido en cuenta en el momento de seleccionar los intermediarios.

7.4.2. Criterios cuantitativos

Comparado con los criterios anteriores, este es el más importante porque la empresa no tiene como principal función controlar los canales o adaptarse a ellos sino el conseguir beneficios.

Para resolver el problema se deben hacer cálculos sobre las ventas por cada tipo de canal, sobre los costos y por último sobre los rendimientos.

- Sobre las ventas es la cifra a estimar que más complicaciones ofrece.

Si se tiene amplia experiencia en varios canales se puede resolver el problema más fácilmente, en otro caso habrá que estimarla.

En principio nada indica que un sistema indirecto de distribución, más o menos largo, frente a un sistema directo pueda ser más ventajoso. Parece que un factor determinante podría ser el grado de atención que se preste a los productos y que estaría directamente ligado a las comisiones de ventas que estemos dispuestos a dar.

Los costos, por el contrario, pueden ser más fácilmente calculados. Igual que en el caso anterior, si la empresa ya trabaja con los diversos canales que desea comparar no tendrá ningún problema con los datos, en otro caso deberán ser estimados.

Una vez que los tiene deberá compararlos (Fig. 3). En esta figura vemos que la empresa que tiene pocas ventas obtiene mejores costos con un canal largo, en cambio, a partir de q_1 , punto de equilibrio de los costos le resulta más rentable el canal corto.

Si conoce la cifra que se espera en cada uno de los canales tendrá la empresa resuelto su problema.

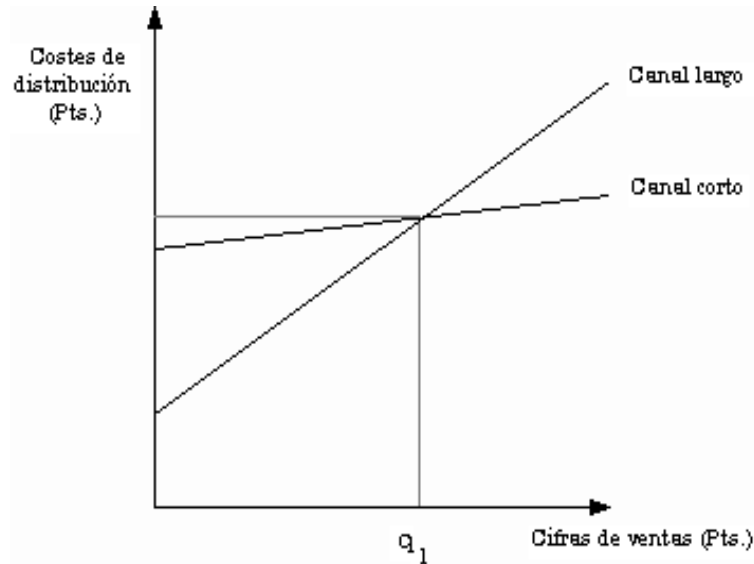


Figura - 3

- Si la cifra de venta que se espera en cada canal es diferente, debería ir a otro criterio más amplio como es el criterio de rentabilidad para cada canal..