

# DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN: EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Alejandro Tornatore

[torna@hotmail.com](mailto:torna@hotmail.com)

## 1. LA DISTRIBUCIÓN COMO INSTRUMENTO DEL MARKETING

La distribución es un instrumento del marketing que unifica la producción con el consumo. El objetivo es que el producto esté al servicio del consumidor en el tiempo (momento que él precisa), lugar (en donde él lo necesite), posesión (utilidad de posesión) y cantidad que él desee. Una buena distribución permite que haya una mejor asignación de recursos económicos.

La distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo, de difícil modificación, las cuales pueden tener resultados irreversibles. Las actividades básicas de la dirección de distribución son:

- Diseño y selección del canal de distribución (implica la forma básica de distribuir de la empresa)
- Localización y dimensión de los puntos de venta (implica determinar lugar, cantidad y dimensión de los puntos de venta)
- Logística de la distribución o distribución física (actividades de transporte, almacenamiento, embalaje, etc.)
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución (establecer y mejorar las relaciones de cooperación para mantener la armonía)

## 2. CONCEPTO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es el medio por el cual pasa el producto desde que se elabora hasta el que llega al consumidor o su destino final. Los individuos que se encuentran en este camino son los llamados **intermediarios**. Por lo tanto, estas personas son las que facilitan la circulación del producto hasta que llegue a las manos del consumidor o usuario.

Normalmente los intermediarios son organizaciones independientes del productor, pero en algunos casos no existen o son propias de la empresa (esto se da cuando el mercado es reducido o está concentrado).

## 3. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

Los intermediarios son las personas más criticadas de la actividad económica, a él se le atribuye el encarecimiento de los productos. Es más, se suele decir que si estos no existieran se reducirían los precios de ventas; sin embargo no es así, ya que al estar en esta situación, el consumidor tendría que realizar todos los costos por su propia cuenta. Además los intermediarios tienen una gran diversidad de funciones, las cuales se puede agrupar en:

### a) Reducción del número de transacciones

El intermediario puede simplificar los intercambios, ya que si cada productor tiene que entregar a cada consumidor, las transacciones serían más que si todos los productores entregasen a un intermediario, y este los reparte a cada consumidor. (ver cuadro N°1)

### b) Adecuación de la oferta a la demanda

Los intermediarios compran grandes cantidades de producto y venden en pequeñas cantidades para así reducir los costos de distribución de ambos.

Pero a la vez puede llevar la función de acumulador de productos (esto se da cuando los productores son varios y las cantidades que producen son pequeñas).

### c) Creación de surtido

Los intermediarios compran a distintos fabricantes para luego vender a los minoristas gran variedad de productos de la misma clase.

**d) Movimiento físico de producto a su último destino**

Esto comprende las actividades de: transporte, almacenamiento, y entrega del producto a su destinatario final o a otros intermediarios.

**e) Realización de las actividades de marketing**

Los intermediarios cumplen la función de venta personal y publicidad. Los mayoristas, minoristas y fabricantes llevan a cabo acciones de MERCHANDISING (incluye tareas de promoción, displays, ambientación, pruebas, etc.)

**f) Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uno del producto**

En el caso de los bienes existe la posibilidad de transmitir la propiedad, lo que no ocurre con los servicios ya que no son tangibles.

Si el intermediario no tiene la propiedad ni posesión del producto, actúa como **agente**.

**g) Financiación**

Otra característica es que los intermediarios pueden dar créditos. Estos, entonces, soportan los riesgos de impagos, que en períodos de restricción o recesión crediticia, es importante.

**h) Servicios adicionales**

Estos son prestados frecuentemente por los intermediarios. Hay que tener en cuenta que el reparto del producto es un servicio caro.

**i) Asunción de riesgos**

El intermediario corre el riesgo (ya al haber comprado el producto) de no poder venderlo, o hacerlo pero a un precio inferior al previsto o al de compra. Además de los percances tales como: robo, incendio, inundación, etc.

## **4. SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

### **4.1 Aspectos a considerar**

Las decisiones de distribución son de largo plazo, las cuales son muy difíciles de modificar, por lo tanto condicionan la estrategia comercial. Estos sistemas van evolucionando con el tiempo.

Una de las más importantes diferencias en los canales de distribución son la cantidad de intermediarios que requieran para pasar el producto, si el número es elevado, se trata de un **canal largo**, por el contrario si el número de intermediarios es pequeño, estamos frente a un **canal corto**, en el caso extremo aparece el **canal directo** (este no es muy común y se utiliza cuando el consumo y producción son próximas y en cantidades reducidas).

El canal corto es cuando está conformado por: fabricante – minorista – consumidor; a diferencia del canal largo donde como mínimo está compuesto por: fabricante – mayorista – minorista – consumidor.

Otro aspecto a considerar es la modalidad que se llevará a cabo para la distribución, que normalmente está limitada por el tipo de producto y el canal elegido. Se diferencian tres modalidades básicas:

- Distribución **exclusiva**: supone la concesión de la exclusividad de venta en un lugar determinado (por lo general, a cambio se compromete a no vender productos de la competencia). Este tipo de distribución va en contra del principio del libre comercio, sin embargo es aceptada por los proveedores y consumidores.
- Distribución **selectiva**: supone un número reducido de distribuidores, e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario (por ejemplo un volumen mínimo de compra).

- Distribución **intensiva**: se utiliza cuando se quiere llegar a un número elevado de puntos de venta; requiere por lo general canales de distribución largos.

La selección de estos canales no es fácil. Esta elección del canal no solo tiene que tener en cuenta los aspectos económicos, sino también los de control del mercado.

#### 4.2 Factores condicionantes

La elección del canal de distribución está condicionado por un número de factores que limitan las alternativas posibles. Y los factores son:

- Características del mercado: número de consumidores potenciales, concentración de áreas, cantidad y frecuencia de compra. Si el mercado es concentrado se recomienda un canal de distribución corto o directo, y si el mercado es disperso, es mejor un canal largo.
- Características de producto: las características del producto las cuales condicionan el sistema de distribución son:
  - \*el PRECIO (si es alto, venta directa, si es bajo, será a través de intermediarios),
  - \*ESTACIONALIDAD (si se vende en determinada época del año),
  - \*ROTACIÓN (si es de alta rotación, la relación será más frecuente entre el fabricante),
  - \*CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO (determinada conservación),
  - \*COMPLEJIDAD (manejo del producto requiere de capacitación), ESTILO / MODA (requiere rápida exposición),
  - \*GAMA (a más variedad, mayor posibilidad de llevar a venta directa),
  - \*SERVICIO POSVENTA (si es necesario requerirá de una distribución exclusiva o selectiva),
  - \*PRESTIGIO (si goza de gran prestigio menor es la necesidad de venta por parte del canal) y
  - \*NOVEDAD DEL PRODUCTO (mientras más nuevo sea, mayor es la necesidad de educar al consumidor a su uso)
- Características de los intermediarios: debe tomarse en cuenta la disponibilidad, eficiencia y compatibilidad de sus objetivos con los del fabricante.
- Competencia: las formas tradicionales de distribuir por los competidores crean hábitos difíciles de cambiar.
- Los objetivos de la estrategia comercial: el fabricante puede: optar por confiar en el canal para la realización de sus ventas y seguir una estrategia de tipo PUSH; o bien seguir una de tipo PULL, cuya finalidad es “tirar” del consumidor una fuerte promoción realizada por el fabricante.
- Recursos disponibles, ingresos y costos generados: estos suponen costos fijos y elevados, los cuales requieren de altos volúmenes de venta o márgenes elevados. Existen dos alternativas:
  - 1) Costos totales de la distribución directa  $CT = CF + aV$
  - 2) Gastos totales de la distribución a través de intermediarios  $CT2 = bV$  (ver cuadro N°2)

La distribución será aconsejable cuando las diferencias entre los costos variables de la distribución con intermediarios y los de la distribución directa compensen los costos fijos de esta última.
- Limitaciones legales: esta defiende la competencia, e impide prácticas restrictivas que afecten a la distribución. Además existen ciertos productos que están regulados y sometidos a restricciones.

#### 4.3 Evaluación de alternativas

Esta selección del canal está en función de los factores condicionantes indicados y las alternativas posibles. Estas alternativas se pueden evaluar de distintas formas:

- a) Métodos compensatorios: se efectúa una puntuación de las distintas alternativas de distribución por cada uno de los factores considerados. La puntuación se da según el grado de importancia de cada uno.

- b) Métodos NO compensatorios: exige una puntuación mínima en cada criterio, si en algún caso no lo supera, será rechazada esa alternativa.

## **5. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA**

Este es un tema de gran importancia y trascendencia. Cualquier error en la localización puede ser muy difícil de modificar. Los factores que determinan la localización se agrupan en dos:

- 1) Factores que afectan al costo (terrenos, edificio, salarios, transporte, etc.)
- 2) Factores que afectan a la demanda (proximidad del mercado, servicios, competencia, etc.)

### **5.1 Selección del mercado**

Se denomina también un macro - problema, los aspectos a considerar son:

- Potencial del mercado.
- Participación posible en el conjunto del mercado y en cada segmento definido.
- Estimación de las ventas (resulta de multiplicar el potencial del mercado con la participación posible)
- El crecimiento esperado del potencial del mercado y de las ventas de la empresa.

### **5.2 Determinación del número de puntos de venta**

Cuando ya se seleccionó el mercado, se determina el número de puntos de venta, para alcanzar los objetivos comerciales.

En principio con una mayor presencia en los puntos de venta, existirá una mayor cantidad de venta; pero de determinado número de establecimientos los rendimientos marginales decrecientes pueden ocasionar que las ventas dejen de ser rentables, lo que provocará el abandono de la distribución de ese producto.

### **5.3 Selección del lugar de localización**

Existen distintos métodos para seleccionar este lugar, y son:

- a) Método de selección por lista de factores: es el más sencillo. Se considera una lista de criterios o factores por las que se evalúan las alternativas posibles. Estos métodos a la vez se dividen en compensatorios y no compensatorios.
- b) Métodos analógicos: basados en las experiencias anteriores. Esta relación constituye una medida del poder de atracción del comercio. Los métodos análogos no siempre son posibles de aplicar ya que es muy difícil encontrarse con situaciones de entornos similares.
- c) Métodos gravitacionales: existen distintos métodos los más conocidos son REILY, HUFF, NAKANISHHI, entre otros. Estos modelos se han aplicado en España para la determinación de áreas comerciales, el cálculo de atracción que ejercen los municipios cabecera de área sobre los otros municipios, etc.

### **5.4 Determinación del tamaño y características de los puntos de venta**

Cuando ya se eligió el punto de venta, se elige el tamaño. Otro aspecto de gran importancia es el surtido que se ofrecerá. La amplitud y profundidad de la misma estarán condicionadas por la estrategia de distribución, seguida por el espacio disponible.

La existencia de un surtido suficiente debe complementarse con la presentación adecuada, y una promoción en el punto de venta que atraiga a más compradores.

## **6. RELACIONES ENTRE MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Para que la distribución funcione eficientemente debe existir cooperación. El fabricante debe considerar al distribuidor como un asociado, y no como un rival. La cooperación se da cuando los objetivos y estrategias de los miembros del canal están en armonía. En este sentido se orienta el TRADE – MARKETING (actúa como una alianza), con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio del distribuidor como el del fabricante.

Pero a veces surgen conflictos, ya sean verticales (entre miembros de distinto nivel) u horizontales (entre miembros de igual nivel). No todos los conflictos son iguales; estos pueden ser medidos tomando en cuenta:

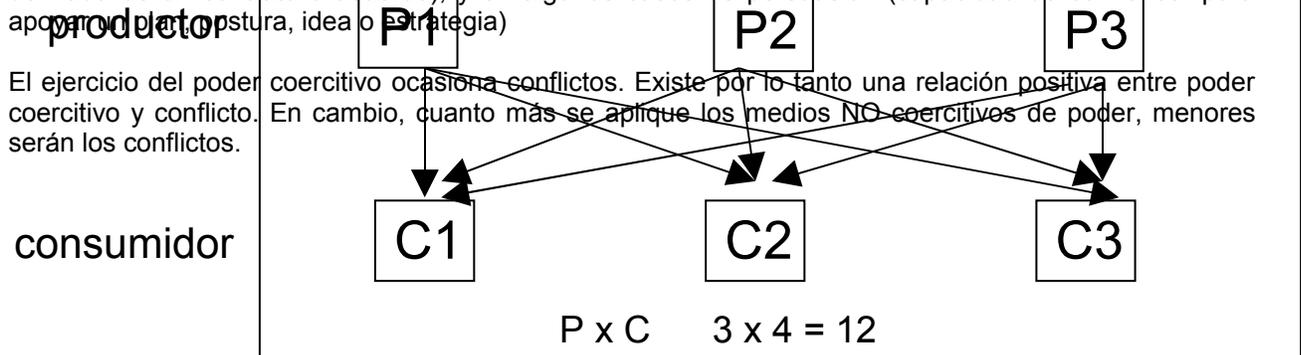
- Frecuencia de desacuerdos entre miembros
- Intensidad de los desacuerdos
- Importancia de las cuestiones en las que se están en desacuerdo.

Hasta cierto punto es conveniente tener conflictos, ya que apoyan a una constante mejora (siempre que no sean violentos) porque estos sirven de estímulo para mejorar el reparto de poder y la asignación de recursos y conseguir con ellos un mayor rendimiento del canal.

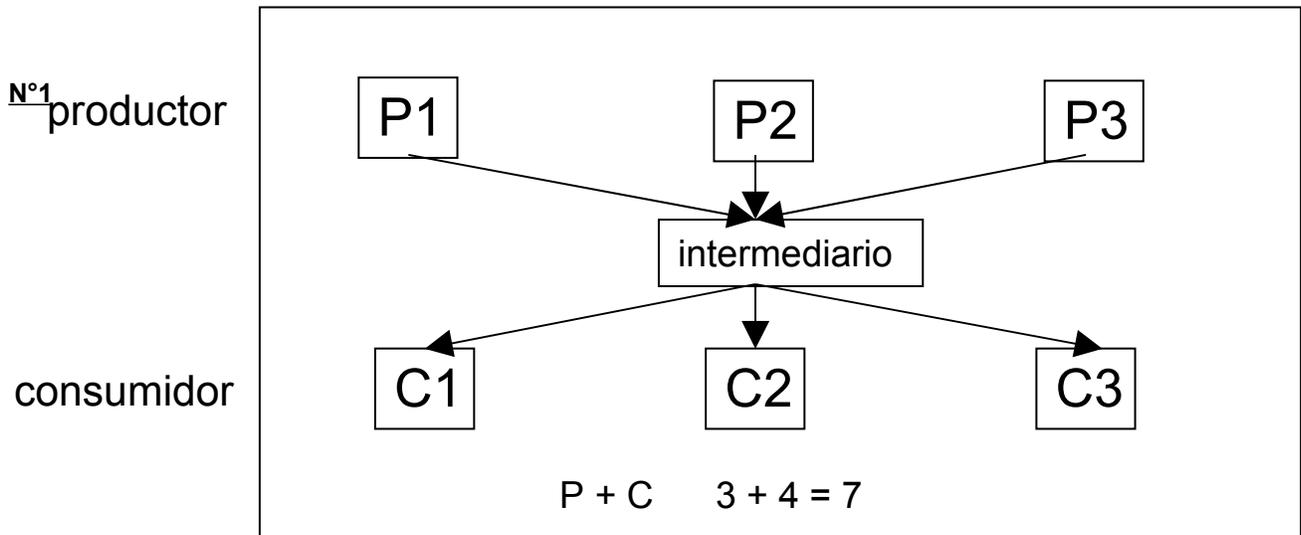
El poder dentro del canal se define como la capacidad de controlar las variables en la estrategia de marketing de otra persona del mismo canal en otro nivel. Los poderes se clasifican en: COERCITIVOS (está constituido por la penalización potencial) y NO COERCITIVOS (constituido por las recompensas y asistencias prestadas).

A la vez el poder NO coercitivo se subdivide en: poder de recompensa (capacidad de ofrecer un beneficio económico), de experto (capacidad de influir basada en el conocimiento y experiencia), de referencia (capacidad de liderazgo y prestigio reconocida por otros miembros), de legitimación (concede autoridad derivada de un contrato o acuerdo), y en algunos casos de persuasión (capacidad de convencer para apoyar una postura, idea o estrategia)

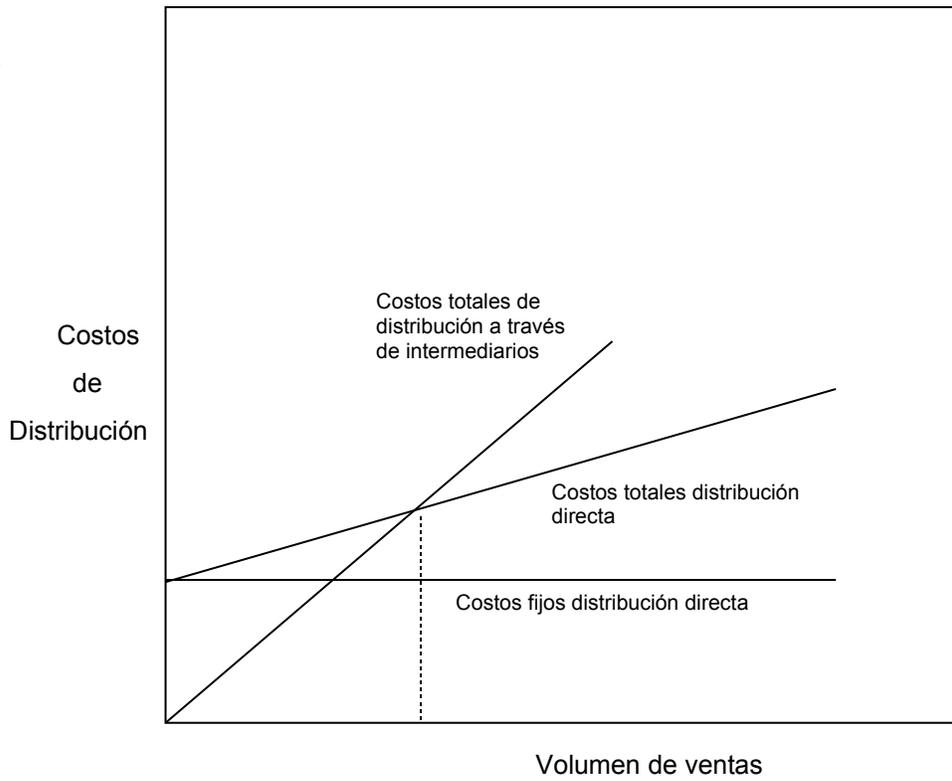
El ejercicio del poder coercitivo ocasiona conflictos. Existe por lo tanto una relación positiva entre poder coercitivo y conflicto. En cambio, cuanto más se aplican los medios NO coercitivos de poder, menores serán los conflictos.



**CUADROS**



**N°2**



**CT1**= Costos totales distribución directa

**CF** = Costos Fijos

**a** = Costo variable unitario de venta directa (en porcentaje sobre las ventas)

**V** = Cifra de ventas

**CT 2**= Costos totales distribución con intermediarios

**b** = Costos variable unitario de venta a través de intermediarios (porción sobre venta)

**V** = Cifra de ventas

**Alejandro Tornatore**

[torna@hotmail.com](mailto:torna@hotmail.com)