Con el patrocinio de:

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE

PROGRAMA PARA MICROEMPRESARIOS

EL UNIVERSO

Módulo IV

VENDER Y DISTRIBUIR

Objetivo Específico:

- Analizar las estrategias de la distribución moderna, sus canales, tipos de administración y el impacto que tienen en la estrategia comercial de la empresa.

Propósito:

- Este análisis proveerá las herramientas para la toma de decisiones de distribución, definición de la estrategia de entrada a base de un conocimiento profundo de su competencia, aspecto crucial para la supervivencia de una empresa en su etapa inicial.

En la clase anterior de Administración de Ventas, analizamos las decisiones que debe tomar un emprendedor con la demarcación del territorio de ventas, el tamaño, el entrenamiento, la organización y la compensación de la fuerza de ventas. Conviene ahora establecer las estrategias de distribución para alcanzar la satisfacción total del cliente, eso significa tener el producto o servicio, en el lugar deseado y en el momento que lo necesita.

La distribución es el conjunto de actividades que desarrolla un productor o prestador de servicios para llevar sus productos directamente al consumidor.

Los objetivos de la distribución son los siguientes:

1. **Vender:**
   Productos: todo el volumen de producción.
   Servicios: aprovechar al máximo la capacidad instalada.
2. **Formar la imagen de marca.**
3. **Segmentar el mercado.**
4. **Desarrollar lealtad de marca.**
5. **Maximizar las inversiones.**

Tipos de Intermediarios:

Cuando decidimos que nuestros clientes serán atendidos por intermediarios tenemos las siguientes opciones:

- Detallistas o Minoristas: minorista independiente (tiendas de barrio), tienda minorista de cadena (Economarket), Supermercado (Mi Comisariato), tienda departamental (De Prati), Tienda de descuento (SuperExito), autoservicio de especialidad (Discount Center).
- Menudeo fuera de la tienda: correo, respuesta directa (TV), puerta a puerta (Yanbal), máquinas expendedoras (gaseosas), equipos electrónicos de venta (aerolíneas), venta en la calle (cerca de semáforos).
- Mayoristas: mayorista corporativo nacional, mayorista corporativo por zona geográfica, mayorista de especialidad, mayorista de servicio de post-venta, comerciante por zona geográfica,.
- Distribuidores: exclusivos, no exclusivos.
- Comisionistas.
- Sucursales propias.

Mientras que los negocios establecidos pueden introducir nuevos productos, usando promociones y estrategias de comunicación apoyadas en sus canales de distribución existentes como distribuidores, mayoristas o detallistas, los emprendedores usualmente no pueden darse ese lujo. Encontrar el canal de distribución correcto para su producto puede ser complicado para un emprendedor. Por ejemplo, un emprendedor que quiera introducir un producto en el mercado alimenticio, enfrentará enormes barreras de entrada cuando trate de exhibir su producto en un lugar adecuado dentro de un supermercado, por lo general, los supermercados son cadenas muy fuertes a nivel nacional que exigen altos estándares de calidad y los costos varían según los lugares de mejor exhibición. Aun cuando, distribuidores y mayoristas acepten nuevos productos en sus líneas, no siempre están dispuestos a dedicar mucho esfuerzo para venderlos cuando los productos son desconocidos.

Para el caso de nuevos emprendimientos en el sector de servicios, estas compañías enfrentan dificultades similares a las de los productos manufacturados. Para una compañía de servicios las decisiones en cuanto a la distribución giran en torno a la ubicación del punto de venta, debido a que muchos de estos servicios requieren interactuar directamente con los clientes. Una efectiva distribución permite al mercado meta tener un servicio accesible y disponible; en la etapa inicial, en especial es importante que los puntos de venta se encuentren muy bien ubicados, porque esto le permitirá a la firma atraer nuevos clientes e incrementar las ventas.

Por ejemplo, para el caso de una franquicia de restaurantes con muchas localidades distribuidas por todo el país, un punto de venta puede ser más o menos exitoso que otro; si hay un punto de venta que no alcanza el nivel de ventas requerido, puede ser reubicado a un lugar mejor. Una mala decisión en la ubicación del primero, segundo o hasta tercer punto de venta, representa para la empresa una pérdida financiera que podría paralizar el negocio tempranamente.

Cada intermediario tiene un rol particular y una función. Las malas decisiones de distribución han golpeado de manera contundente a muchas compañías emprendedoras, por lo tanto, es muy importante estudiar detenidamente las opciones que hay y entender las interacciones entre sus miembros.
Es recomendable encargar ciertas funciones a otras compañías para desarrollar algunos emprendimientos, por ejemplo, ciertas tareas de distribución, tareas de almacenamiento, empaque y entrega de pedidos, permiten tener empresas virtuales con bajos costos fijos. En los canales del mercado industrial, los emprendedores pueden realizar sus esfuerzos de ventas a través de distribuidores o representantes en lugar de crear su propia fuerza de ventas.
Sin embargo, existen algunas desventajas en encargar tareas de distribución, por ejemplo: la calidad del servicio es difícil de controlar, el flujo de la información entre usted y su consumidor se verá interrumpido y será difícil alcanzar economías de escala a largo plazo.

Tipos de Estrategias de Distribución

La elección de la estrategia apropiada depende de tres aspectos:

1. Naturaleza del tipo de producto o servicio que se planea vender
2. Estructura y objetivos de la compañía.
3. Estructura del mercado.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Las estrategias de distribución incluyen tres tipos de cobertura del canal de distribución: extensiva, selectiva y exclusiva.

a) Extensiva: abarca todos los puntos de venta, funciona bien para productos de consumo masivo y de alta rotación, por ejemplo, una bebida energizante será vendida en supermercados, farmacias, tiendas, restaurantes, máquinas expendedoras, gimnasios y patios de comidas en centros comerciales.

b) Selectiva: toma algunos puntos de venta, por lo tanto se seleccionarán los distribuidores específicos. Por ejemplo, un shampoo dirigido a un grupo masculino con alto poder adquisitivo puede escoger un tipo de farmacias a nivel nacional que cumpla ciertas características específicas, de esta forma, el emprendedor se asegura de llegar al segmento objetivo y protegerlo de la competencia de precios de productos similares.

c) Exclusiva: únicamente puntos estratégicos. Generalmente usado para productos de lujo, por ejemplo, una línea de artículos y accesorios de cuero, confiará los derechos exclusivos a una cadena de tiendas ubicadas en centros

Relaciones entre los miembros del canal de distribución

Las relaciones entre los miembros del canal de distribución tienen importantes implicaciones para los emprendedores. Con frecuencia el miembro que tiene el mayor poder prevalecerá; por esta razón el concepto del poder de negociación de los intermediarios es un tema importante en la formulación de la estrategia de distribución. Si bien es cierto que los acuerdos logísticos pueden impulsar el crecimiento de una joven compañía, preservar sus recursos financieros y transferir el riesgo, también es verdad que los emprendedores no deben sacrificar la relación directa con sus clientes, y manejar la relación con sus intermediarios y supervisarlos permanentemente.

Conflictos entre los miembros

Es poco común que los intermediarios adopten posiciones generales que beneficien a todos. Los miembros del canal no dependen unos de otros y en ocasiones, el intermediario no está de acuerdo con el papel que debe desempeñar. Estos desacuerdos por sus metas y roles generan conflictos. Para tener una comprensión del rol de los miembros de una cadena de valor es necesario mapear las relaciones entre ellos, en especial sus costos de venta y márgenes de utilidad.

Estrategias Multicanal

Los emprendedores son exitosos con sus estrategias de distribución cuando llegan a comprender el comportamiento e interacciones entre los miembros del canal de distribución. En la práctica, el enfoque multicanal facilita a la firma alcanzar muchos segmentos, ganando sinergias de marketing, ofreciendo flexibilidad y fomentando ahorros en las compras de los consumidores; adicionalmente, permite que el emprendedor construya una robusta base de datos de la información de sus compras. Por ejemplo, un fabricante de ropa interior femenina, puede usar las tiendas especializadas para venta de ropa íntima, además puede incluir sus productos en catálogos de ropa de moda y suscribirse a una tienda "online" para venderlos.

Don Gino

Volviendo al caso de Don Gino, la estrategia de entrada adecuada es avanzar por etapas, es decir paso a paso, lo cual le permitirá ir aprendiendo muchas lecciones acerca del negocio que de otra manera no sería factible. Es necesario que desarrolle una estrategia de entrada que le permita probar su concepto en el mercado a un costo relativamente bajo.

Benchmarking*

Antes de invertir un centavo adicional primero, Don Gino debe aprender de otros y analizar a sus futuros competidores; además tiene que tomar nota de las "mejores prácticas" de las empresas que participan dentro del sector "servicios de comida". De gran ayuda será crear una matriz de control muy simple, que identifique el nombre del competidor, estrategia, grupo objetivo, ventajas competitivas, modelo básico de ingresos y gastos, incluyendo sus márgenes de utilidad y sus mayores categorías de gasto. Por ejemplo:

	Las Ricuras de Merly	El Toque de Nella	Le Bongout	Domino´s Pizza
Estrategia	Costos bajos	Diferenciación	Enfoque	Diferenciación Entrega a domicilio
Grupo Objetivo	Empleados empresas medianas	Mujeres profesionales	Empleados de empresas	Estudiantes universitarios, empleados jóvenes
Ventaja Competitiva	Ubicación	Calidad	Atención personalizada	Conocimiento de marca
Ingresos	Almuerzos a domicilio Contratos	Menús especializados a domicilio	Banquetes-Cocteles	Variedad de Pizzas a domicilio en 30 minutos
Gastos	Ingredientes mano de obra, alquiler local, combustible	Ingredientes Mano de obra Entregas Nutricionista	Mano de Obra Ingredientes Menaje Transporte Nutricionista	Ingredientes, empaque, mano de obra, entregas, publicidad, promociones
Otros		Menús para diabéticos	Cuidado del aspecto nutricional-higiene	Inversión en Sistemas de Información, orientación a empleados

Prueba de Mercado

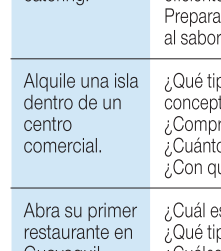
Una vez que Don Gino ha logrado un buen nivel de comprensión acerca de la competencia y su funcionamiento, entonces puede iniciar su prueba de **propuesta de valor***, es decir, empezar a sondear la intención de compra de los consumidores de sus menúes de almuerzos y cenas contra los cuales Don Gino piensa competir.
Para el efecto decide invitar a su familia y amigos a cenar. Podría ser una prueba simple y de bajo costo. Luego hacer preguntas generales como ¿Les gustó la comida? ¿Qué otras opciones les gustaría en el menú? (Note que esta prueba es muy económica y no necesita tener el local funcionando todavía). Después, se le ocurre contactar a unos amigos que trabajan para una empresa de catering y les ofrece sus menúes. Es cuando Don Gino se da cuenta de que la gente estaría dispuesta a pagar por sus menúes; sin embargo, luego de uno o dos eventos tiene algunas preguntas como: ¿Puedo realmente vender la propuesta de valor? ¿Puedo preparar grandes cantidades eficientemente? ¿Preparar grandes cantidades afecta al sabor y a la calidad?
El siguiente paso será alquilar una pequeña isla en el patio de comidas de un centro comercial, con el fin de vender un limitado número de almuerzos. Cabe luego analizar: ¿Cuántas personas se acercaron a la isla? ¿Cuántas compraron? Esta prueba ayudará a Don Gino no solo a determinar el grupo demográfico más interesado en su propuesta de valor, sino también a saber los patrones de horario que el negocio necesita. Esta información le ayudará a decidir cuál es la mejor ubicación para su negocio.
Basado en este conocimiento obtenido durante la prueba inicial de mercado y una vez realizados los ajustes necesarios, Don Gino tiene mayores probabilidades de éxito para abrir su primer restaurante.

Prueba de mercado	Qué aprender	Cronograma
Prepare una cena para su familia y amigos.	¿Les gusto el menú? ¿Qué otras opciones le agregarían al menú? ¿Cuántas veces elegirían este tipo de comida? ¿Con qué frecuencia?	2 a 3 eventos durante el próximo mes.
Intente vender un evento catering.	¿ Verdaderamente, puede vender el concepto? ¿Puede preparar grandes cantidades de comida eficientemente Preparar grandes cantidades de comida ¿Afecta al sabor y calidad?	1 a 2 eventos dentro de un mes luego de la prueba inicial.
Alquile una isla dentro de un centro comercial.	¿Qué tipo de personas se sienten atraídos por su concepto? ¿Compran almuerzo o cena? ¿Cuántos almuerzos o cenas han comprado? ¿Con qué frecuencia?	Opere 1 a 2 meses hasta el tercer mes de inicio del negocio.
Abra su primer restaurante en Guayaquil.	¿Cuál es el método de preparación más efectivo? ¿Qué tipo de empleados necesita? ¿Cuáles son las horas de operación que captura la mayor parte de los consumidores?	6 meses después de la prueba inicial.
Abra su segundo restaurante en Quito.	¿Puedo replicar los procesos? ¿Son los mismos tipos de consumidores que pueden venir a esta ubicación? ¿Cuáles atributos parecen definir la mejor ubicación?	Abra luego de un año del primer restaurante.
Abra 3 a 5 restaurantes en ciudades pequeñas.	¿Puede replicar los procesos? ¿Qué procesos necesita centralizar para supervisar todos los restaurantes?	Abra dentro de 2 a 5 años.
Franquicia* del concepto	¿Existen potenciales interesados en adquirir la franquicia de su concepto? ¿Sus procesos suenan tanto que una persona que ya tiene su franquicia pudiere replicar su negocio de restaurantes?	Franquicie entre los años 5 y 8.

Conclusión

Las recientes investigaciones revelan que muchos de los obstáculos que enfrentan los emprendedores tienen que ver con la distribución. Los emprendedores tienden a ser excesivamente dependientes de sus intermediarios y tienen una limitada comprensión del canal adecuado para su producto o servicio.
Es crucial para los emprendedores tomarse un tiempo para implementar una buena estrategia de distribución. Necesitan saber cuáles serían las mejores alternativas del diseño de canal de distribución y quiénes serían sus mejores intermediarios, a fin de evitar las amenazas tempranas a la supervivencia del emprendimiento

Marcelo Chacón, MBA



- ✓ Catedrático de Business Strategy de la Facultad de Economía y Negocios FEN- ESPOL
- ✓ Director Emprendimiento Corporativo de Business Life Training
- ✓ Entrepreneurship training at MBA Babson College, Massachussets, USA
- ✓ Maestro en Administración de Empresas, Tecnológico de Monterrey, México

RADIO CITY 89.3FM

Escucha hoy a las 20h07 en Radio City la entrevista a **Samuel Cedeño,** propietario de Mueblería Palito, conducida por Guillermo Maldonado.

89.3 en Guayaquil y 99.7 en la Península

Ingresa a **www.eluniverso.com/capacitate** y encuentra un glosario de términos, bibliografía de consulta y una autoevaluación.
*Términos que encontrarás en el glosario.

Usamos Internet en cualquier lugar

- Navega donde quieras.
- Velocidades de hasta 1.2 Mbps*.
- Conéctate desde cualquier computador portátil o de escritorio.
- Sin cables y sin costo de instalación.
- Activación inmediata.

Plan Ilimitado
Internet Banda Ancha Móvil
$49.00 +IVA
Precio Final: $54.88

GRATIS Cuenta de Correo Electrónico

Seguridad TOTAL NUEVO
• Antivirus • Antispyware
• Firewall • Control Parental

• Válido del 1 al 31 de octubre de 2009 o hasta agotar stock • *Velocidad máxima hasta 1.2 Mbps., aplica para consumos mensuales inferiores a 3Gb., en caso de exceso se ajustará a una velocidad máxima de hasta 256 Kbps. • Servicio 3.5G aplica en zonas de cobertura 3.5G, en otras zonas aplica cobertura EDGE • Planes y paquetes disponibles sólo para chip de datos • Navegación sujeta a capacidad tecnológica del equipo • Navegación sujeta a condiciones del servicio • Equipo incluido y con costo sujeto a la permanencia del cliente dentro del plazo del Plan Contratado, en caso de terminación anticipada el cliente deberá pagar el valor pendiente del equipo • Plazo de plan 18 meses • Precio del Kb por evento en Roaming $0.020 • Requiere conexión a puerto USB. • No aplica para Círculo PORTA • Solicitud de desbloqueo de equipos aplica en Centros de Atención a Clientes PORTA • Sujeto a condiciones del servicio • **Revisa condiciones y zonas de cobertura 3.5G en www.porta.net**