



La importancia de los canales de venta

Herramientas para el desarrollo de una empresa

Una correcta estrategia y gestión de los canales de ventas pueden significar el éxito de una empresa, cualquiera sea el mercado en el que se desarrolle. El autor de este artículo explica cómo evaluar el mercado e implementar prácticas que reporten beneficios en la comercialización.

El diseño e implementación de canales de distribución y comercialización como política de expansión comercial es una herramienta eficaz para desarrollar una empresa, que adapta la estrategia corporativa a los niveles de inversión disponibles. Implica decidir acerca de la forma de distribuir los productos y supone, por lo tanto, tener en claro las funciones y particularidades de cada uno del/los canales e intermediarios a utilizar con el fin de mantener el control y gestionarlos eficientemente.

La elección del canal adecuado dependerá de una serie de factores condicionantes, tales como las características propias de los productos, las particularidades del mercado, los recursos disponibles y el sistema habitual de distribución utilizado por el sector. A todos estos factores hay que agregar las especificidades de cada negocio. La creatividad constante en la búsqueda de canales alternativos se puede constituir como una diferenciación estratégica para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El concepto tradicional de comercialización a través de vendedores o puntos de venta está cambiando aceleradamente. Las promociones, el merchandising, las alianzas estratégicas, los acuerdos comerciales de mutuo beneficio y el e-commerce han desarrollado una nueva generación de competidores en el escenario de los canales de ventas.

Es importante destacar la importancia del componente logístico, ya sea como elemento facilitador o de complejidad. El buen o mal manejo de este componente afectará considerablemente el costo unitario del producto y, en consecuencia, los costos totales y la rentabilidad. Por ejemplo, para productos intangibles, una de las principales ventajas es la simplicidad de la distribución y entrega. En



"El buen o mal manejo de la logística afectará considerablemente el costo unitario del producto y, en consecuencia, los costos totales y la rentabilidad del mismo"



LIC/CPN Diego L. Cacciolato, Gerente Comercial Bykom S.A.

artículos tangibles, cuanto menor es el volumen en relación al precio, la logística presentará más problemas y costos unitarios más altos.

METODOLOGÍA PARA DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Varios análisis deben realizarse para identificar y caracterizar los distintos canales de comercialización y definir en detalle los requerimientos y exigencias de cada uno, ya sea para el mercado local o el externo. Esta información servirá de guía tanto para el desarrollo como para la gestión de estos canales. Entre otros puntos, deben considerarse:

1. ALCANCE GEOGRÁFICO

La aplicación de cada canal se puede dar tanto a nivel local como regional. Se deben evaluar condiciones particulares, costos de supervisión, legislación, necesidades de cada mercado y el nivel de desarrollo de los distintos canales antes de tomar la decisión de optar por una u otra alternativa.

2. ALCANCE DE LOS PRODUCTOS

El portfolio de productos debe definirse en función de las particularidades de cada canal y las necesidades de cada zona. En caso de ser necesario, y estratégicamente viable, debe ajustarse este portfolio para adecuarlo a los distintos mercados (concepto de tropicalización).

3. ALCANCE DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Como parte de este punto se identifican los canales según algunas de sus características: tipo, nivel, sector de aplicación, medio para su instrumentación y objetivo estratégico.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

- **Análisis de la oferta:** evaluar el desempeño de las distintas ofertas frente a la demanda. Es decir, establecer si el producto que se está ofreciendo corresponde con los requerimientos de la demanda y si, realmente, se está utilizando el canal más adecuado. Debe asegurarse la competitividad de los productos en este sentido así como también mantenerlos a la vanguardia de los avances, mejoras tecnológicas y moda.
- **Análisis de la demanda:** evaluar el comportamiento de los consumidores frente a los productos ofrecidos con el fin de conocer sus expectativas en relación a los precios, funcionalidades, servicios de posventa, etc. Este componente debe abordarse desde dos perspectivas: desde la de los consumidores y desde la de los diferentes agentes que conforman los canales de comercialización. El objetivo es caracterizar el mercado potencial de cada canal, la frecuencia de compra, la percepción sobre el precio, las preferencias por un canal de compra, los canales alternativos de mayor interés y las razones de no compra.
- **Análisis de la competencia:** identificar a los principales actores del sector y analizar el tipo de productos y/o servicios que ofrecen, el porcentaje estimativo de mercado (share market) que manejan, sus fortalezas y debilidades. Siempre es útil tomar los productos de aquellas empresas que evidencien las mejores prácticas (benchmarking).
- **Condiciones de ingreso al mercado:** identificar de antemano las principales barreras de entrada al mercado a través de la implementación de un canal determinado



Canal de venta	Tipo de canal	Nivel de canal	Sector de aplicación	Instrumentación del canal	Objetivo del canal
Vendedores	Directo	Cons. final	Local/ Regional	Reclutamiento y capacitación	Venta
Web	Directo	Cons. final	Local/ Regional	Diseño e implementación	Venta/Imagen
Franquicias	Indirecto	Mayorista	Regional	Desarrollo del modelo	Venta/Posicionamiento Imagen
Dealers	Indirecto	Mayorista	Local/ Regional	Desarrollo del modelo	Venta
Representantes comerciales	Indirecto	Mayorista	Local/ Regional	Desarrollo del modelo	Venta
Ferias	Directo	Cons. final/ Mayorista	Local/ Regional	Planificación de ferias	Venta/Imagen/ Posicionamiento
Cámaras que congregan al Sector	Indirecto	Intermediario	Local/ Regional	Alianzas estratégicas	Posicionamiento
Convocatoria a eventos	Directo	Cons. final	Local/ Regional	Planificación de eventos	Imagen/Venta
Telemarketing	Directo	Cons. final	Local/ Regional	Prospección	Venta
Clientes existentes	Indirecto	Intermediario	Local/ Regional	Alianza comercial	Venta/ Posicionamiento

(requisitos legales, arancelarios, impositivos, geográficos, de competitividad, nuevas tecnologías, sociales, económicos, etc.).

- **Análisis de sustitutos:** identificar productos alternativos a los ofrecidos con los cuales se deberá competir.

5. ESTRATEGIA DEL CANAL

- **Políticas de producto:** las principales son: armar el portfolio de productos a ofrecer en cada canal, evaluar la necesidad y la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, conocer las características culturales propias de los consumidores a los que llega cada canal y evaluar la tropicalización de los productos en función de cada necesidad cultural.
- **Políticas de precio:** generar la cadena de valor y evaluar costos incrementales e inversión requerida para la formación del canal. Es necesario dejar bien claros los márgenes brutos y cuidar que las listas de precios mantengan una lógica y homogeneidad en cada región o ámbito de aplicación. Esto es importante tanto para el cliente, quien tendrá valores homogéneos a la hora de solicitar cotizaciones, como para el canal de venta, por la seguridad de que estos precios serán competitivos en su área de incumbencia y no se pisarán con los de otras regiones.



Es necesario dejar bien claros los márgenes brutos y cuidar que las listas de precios mantengan una lógica y homogeneidad por región o ámbito de aplicación, tanto para el cliente como para el canal de ventas.

- **Políticas de marketing:** acciones comerciales a nivel local y regional, encaminadas al posicionamiento de los productos en el mercado al cual abastece el canal. Entre ellas se incluyen promociones por canal, folletería, plan de medios gráficos y digitales, alineamiento estratégico con partners comerciales y participación en ferias y exposiciones.
- **Políticas del servicio que presta el canal:** definir el alcance del canal, es decir, si se dedica a la comercialización y distribución de productos o si, por ejemplo, tiene también bajo su tutela los servicios de posventa de su zona.

6. GESTIÓN POR CANALES

- **Organización:** diagramar procesos, definir áreas de responsabilidad y determinar tiempos de ejecución son algunas de las tareas que hay que llevar a cabo para diseñar el circuito de cada canal. También se deben dedicar recursos a documentar el know-how a través de la confección de manuales. Los principales deben ser de operaciones, de capacitación, de procedimientos internos (circuitos), de imagen y normas gráficas.
- **Formalización del canal:** aquí se hace referencia a las necesidades contractuales. Es importante para este punto pedir asesoramiento jurídico especializado, tanto para redactar los contratos de representación, distribución, franquicia

y servicio posventa, como para conocer las leyes de aplicación de cada región en particular. Debe realizarse un análisis de las normas vigentes en cada país para la industria correspondiente; consultar a las distintas cámaras y asociaciones del sector puede ser útil para confirmar que las normas aplicadas a la actividad sean las exigidas por los mercados locales.

- **Políticas de supervisión y/o seguimiento:** se ponen en práctica una vez activado el canal de venta. Dos buenas prácticas de supervisión usualmente utilizadas son:
 - **Proceso-BPM (Business Process Management):** significa migrar de un sistema clásico de supervisión funcional a uno de gestión por procesos de negocio, lo cual permitirá mejorar el desempeño del canal en términos de eficiencia y eficacia.
 - **EBITDA (Earning before interest, taxes, depreciation and amortization):** consiste en determinar el beneficio bruto u operativo del canal, calculado antes de la deducción de los gastos financieros. Los canales de comercialización, si están bien organizados y son adecuados para la actividad, inversión y volumen de la empresa, son herramientas invaluable. En esto radica la importancia de los conceptos expuestos; el análisis previo a la implementación de un nuevo canal es clave para lograr el máximo rendimiento posible. ■