



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento De Administración De Empresas

Tema

Mercadeo

Subtema

Canales de marketing y administración de la cadena de suministro.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia.

Integrantes

Br. Mendoza Galeano Joseline del Carmen Br.  
Flores Urbina Stephane Sterling

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Enero del año 2022.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Agradecimiento .....	iv
.....	2
Introducción del tema y subtema .....	1
Justificación .....	3
Objetivos .....	4
Desarrollo del subtema .....	5
Capítulo uno: Decisiones sobre producto .....	5
1.1. Conceptos de productos .....	5
1.2. Decisiones sobre producto en un negocio de servicio .....	7
1.3. Decisiones acerca del diseño para tener una ventaja competitiva .....	8
1.4. Bienes y servicios: ¿son iguales las decisiones? .....	9
1.5. Decisiones sobre la calidad y características de un producto .....	10
1.5.1. Decisiones sobre la aplicación de marca .....	12
1.5.2. Decisiones sobre los empaques .....	14
1.5.3. Decisiones sobre los servicios y garantías .....	15
1.6. Decisiones para desarrollar un nuevo producto .....	16
1.7. Éxito y fracaso de un nuevo producto .....	18
1.8. Organización para el desarrollo de un nuevo producto .....	22
1.9. Decisiones claves en el proceso de desarrollo de un nuevo producto .....	25
Capitulo dos. Decisiones de distribución .....	33
2.1. Canales de Marketing .....	33
2.2. ¿Cuál es la mejor alternativa? Depende de los objetivos y recursos de la .....	38
empresa.....	38
2.2.1. Existencias y satisfacción de las necesidades del servicio al cliente.....	38
2.2.2. Objetivos de las actividades de promoción, información del mercado y .....	40
servicio .....	40

2.2.3. Posventas .....	42
2.2.4. Costeabilidad .....	44
2.2.5. Flexibilidad .....	46
2.2.6. Distribución en varios canales .....	46
2.3. Diseño de Canales para mercados mundiales .....	47
2.4. Estrategia de penetración de mercado.....	47
2.5. Alternativas de Canales .....	50
Capitulo Tres: La naturaleza de los canales de distribución .....	52
3.1. Como se puede reducir el número de transacciones del canal .....	52
3.2 ¿Como elegir el canal de marketing? .....	53
3.3 . Funciones del canal de marketing.....	55
3.4 Análisis de las necesidades de servicio del cliente .....	58
Capitulo Cuatro. Administración de la cadena de suministro.....	59
4.1. ¿Porque hay canales de marketing para varias empresas? .....	59
4.2 . Diseño de los canales de administración: qué objetivos hay que cumplir .....	60
4.2.1. Existencias disponibles de productos.....	61
4.2.2. Satisfacción de las necesidades de servicios de los clientes.....	62
4.2.3. Esfuerzos de promoción .....	64
4.2.4. Información del mercado.....	64
4.2.5. Efectividad del costo .....	65
4.2.6. Flexibilidad .....	65
4.3. Diseño de los canales de distribución: qué instituciones abarcan.....	66
4.3.1. Mayoristas.....	66
4.3.2. Intermediarios .....	68
4.3.3. Minoristas.....	70
4.3.4. Ventas al menudeo fuera de tiendas.....	73
4.4. Opciones de diseños de canales.....	74
4.5. Alternativas de canales de bienes de consumo .....	75
4.6. Posibles canales de productos industriales.....	76
Conclusiones .....	78
Bibliografía .....	80

Valoración del docente (carta aval) .....	v
Resumen .....	vi

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado con amor a mis padres y hermanas que con su afán y sacrificio colaboraron para que mi sueño se cumpla. A quienes rieron conmigo en mis triunfos y lloraron también en mis fracasos. A quienes me guiaron por un camino de rectitud y me enseñaron lo importante que es la educación y a Dios por darme la salud para continuar con mis proyectos que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

---

Br. Joseline del Carmen Mendoza Galeano

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la vida, fortaleza y sabiduría para culminar mis estudios profesionales con éxito.

A mi familia que con su apoyo incondicional me alentaron y motivaron para llegar al final.

A los docentes por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional.

---

Br. Stephane Sterling Flores Urbina

## Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por brindarnos la vida, siendo él nuestra mayor ayuda y nuestra providencia en la realización de este trabajo investigativo. Agradecemos a nuestros padres y familiares porque nos han brindado su apoyo moral y económico para el alcance de nuestros objetivos trazados para un futuro mejor y ser orgullo para ellos y para toda la familia.

Manifestamos también nuestra gratitud al personal docente de la universidad por su valioso aporte en nuestra formación profesional como futuros licenciadas mercadotecnia. Especialmente, a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez ya que nos ha brindado la guía necesaria orientándonos con paciencia en la realización del presente trabajo.

---

Br. Joseline del Carmen Mendoza Galeano

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde estamos, con todo el esfuerzo que enfoque en mis estudios universitarios, por permitirme lograr una meta más en mi vida.

En segundo lugar, a mi familia especialmente a mi papa, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento.

A la universidad por el Apoyo que adquirimos de sus bienes y servicios, al docente de la facultad ciencias economías que con su dedicación brindaron sus mejores aportes a lo largo de la carrera.

---

Br. Stephane Sterling Flores Urbina.



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**MERCADEO**” hace constar que los bachilleres: **FLORES URBINA STEPHANE STERLING, Carnet No. 18-20754-8 Y MENDOZA GALEANO JOSELINE DEL CARMEN, Carnet No. 17-20179-5**; han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **CANALES DE MARKETING Y ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO**, obteniendo las bachilleras **FLORES URBINA Y MENDOZA GALEANO** La calificación de **43 (CUARENTA Y TRES) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema general mercadeo y como subtema canales de marketing y administración de la cadena de suministro.

Tiene como objetivo general presentar el alcance de los canales de marketing y administración de la cadena de suministro como parte fundamental de la distribución para generar un mayor dominio de los canales de distribución al por mayor y al detalle.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en cuatro capítulos tales como; capítulo uno: decisiones sobre producto, capítulo dos: decisiones de distribución, capítulo tres: la naturaleza de los canales de distribución y capítulo 4: Administración de las cadenas de suministro.

En la parte metodológica; la recopilación de información de diversas fuentes de información: libros, sitio web, blog, incorporación de las normas APA sexta edición, implementación de la rúbrica de evaluación para seminario y graduación por el departamento de administración de empresas de la UNAN-RUCFA, así como también el cumplimiento de la estructura de seminario de graduación, según normativa de la UNAN Managua.

## **Introducción del tema y subtema**

El presente informe bibliográfico de seminario de graduación tiene como tema general mercadeo y como subtema canales de marketing y administración de la cadena de suministro.

Los canales de marketing y administración de la cadena de suministros son de suma importancia para las empresas y futuro mercadólogos pues a partir del presente informe reforzaran los conocimientos sobre la relación entre los canales de marketing y administración de la cadena de suministro, sus diversas estrategias y objetivos para lograr el posicionamiento efectivo de servicios y productos en el mercado nacional, e incluso internacional.

Este trabajo de carácter documental tiene como objetivo general Presentar el alcance de los canales de marketing y administración de la cadena de suministro como parte fundamental de la distribución para generar un mayor dominio de los canales de distribución al por mayor y al detalle.

El informe consta de cuatro capítulos que tratan de dar respuesta al objetivo planteado anteriormente.; El primer capítulo las decisiones de producto o servicio; aborda definiciones sobre productos, bienes y servicios, a su vez se enumeran una serie de estrategias para lograr una ventaja competitiva y el desarrollo de nuevos productos nombrando experiencias de éxitos y fracaso. También se menciona aspectos relacionados con las características idóneas de productos o servicios: calidad de un producto, aplicación de la marca, empaques, servicios y garantías.

El segundo capítulo: las decisiones de distribución, es decir los canales de marketing precisando que la lógica de su existencia radica en el equilibrio entre costos y beneficios. Para ello se plantea la necesidad de satisfacer las necesidades del servicio al cliente, los objetivos de las actividades de promoción, información del mercado y servicio; y gestiones estratégicas de distribución:

posventas, costeabilidad, flexibilidad, distribución en varios canales, diseño de canales para mercados mundiales, estrategia de penetración de mercado y alternativas de canales.

El tercer capítulo: la naturaleza de los canales de distribución haciendo énfasis en algunas alternativas para reducir el número de transacciones del canal y en específico, sus funciones resaltando que los miembros del canal de distribución llevan a cabo diversas funciones claves: completar la transacción y satisfacer la transacción completada.

Por último, el cuatro capítulo: la administración de la cadena de suministro, teniendo en cuenta los objetivos que se deben cumplir y los diseños de canales de distribución atendiendo a cuatro grupos: mayoristas, intermediarios, tiendas y agentes de tramitación. Teniendo en cuenta el ritmo del mercado se detallan otros diseños de canales, alternativas de canales de bienes de consumo y posibles canales de productos industriales.

## Justificación

La diversidad de subtemas abordados en cada capítulo brinda una perspectiva más amplia sobre la dinámica de los canales de marketing y administración de la cadena de suministro. Escudriñar en conceptos, alternativas, estrategias y experiencias sobre casos de éxito y fracaso es vital para las personas naturales y físicas que estén interesadas en profundizar en estas temáticas, sobre todo porque la investigación bibliográfica toma en cuenta la complejidad de los mercados y sus diversas limitaciones a nivel nacional e internacional.

Este seminario ha sido elaborado como requisito de culminación y defensa del título universitario, también ayuda a tener una base sólida y respaldada de conocimientos sobre este tema que ha tomado auge dada la volatilidad de los mercados. Esta recopilación de información, desde el punto de vista práctico, es de gran beneficio para todas las empresas (micro, mediana y grande), estudiantes y para todo profesional que desee emprender un negocio, debido a que expone conocimientos y experiencias de éxito y fracaso, cuya correcta aplicación ayudarían en la gestión de la cadena de suministros de una entidad, proporcionándole una mayor productividad en sus operaciones y brindando una ventaja competitiva en el mercado.

Su aporte metodológico se enmarca en la búsqueda y revisión exhaustiva de diferentes fuentes para ampliar el marco de comprensión del tema de investigación y resaltar los aportes de diferentes autores a partir de la recopilación y selección de información para describir la contribución de nuevos conocimientos en la materia. También podrá ser de utilidad para investigaciones futuras que busquen conocer y profundizar sobre los canales de marketing y administración de la cadena de suministros, dado que este documento se realiza mediante un proceso de selección de información documentada.

## Objetivos

### Objetivo general

Describir el alcance de los canales de marketing y administración de la cadena de suministro como parte fundamental de la distribución para generar un mayor dominio de los canales de distribución al por mayor y al detalle.

### Objetivo específico

1. Identificar las decisiones de producto o servicio por medio de sus diseños, calidad y características para el desarrollo de un nuevo producto.
2. Determinar las decisiones de distribución a través de sus objetivos y recursos para el desarrollo de estrategia de penetración de mercado
3. Distinguir la naturaleza de los canales de distribución y cómo se puede reducir el número de transacciones del canal para las funciones del canal de marketing
4. Evaluar la administración de la cadena de suministro como instrumento de diseños de canales para alternativas de bienes de consumo e industrial.

## **Desarrollo del subtema**

### **Capítulo uno: Decisiones sobre producto**

El producto es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia (4 p's) porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización (utilidades o beneficios). (Thompson, 2006). Párr..1.

#### **1.1. Conceptos de productos**

Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro N "Fundamentos de Marketing", afirman que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo"].

Complementando el anterior concepto, Philip Kotler, en su libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", menciona que un producto es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas".

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos ver que el concepto de producto se basa en las siguientes premisas:

1. Un producto es cualquier ofrecimiento que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo.
2. Un producto puede ser alguna de las siguientes diez ofertas básicas: Un objeto físico o bien tangible: Por ejemplo, un auto, una prenda de vestir, un celular, etc.

Un servicio: Por ejemplo, una atención médica, la asesoría de un experto, el transporte que realiza un taxi, etc...

Una persona: Por ejemplo, un candidato a presidente o senador, un conferencista especializado en algún tema específico, etc...

Un lugar: Por ejemplo, una isla paradisíaca para vacacionar, una ciudad tranquila para que los recién casados pasen su luna de miel, etc... Una organización: Por ejemplo, una empresa, una fundación, un club de amigos, etc...

Un evento: Por ejemplo, el concierto de algún cantante famoso, un partido de fútbol, etc...

Una experiencia: Por ejemplo, un viaje de travesía por una selva virgen.

Una información: Por ejemplo, los datos acerca de cómo invertir en una determinada industria.

Una idea: Por ejemplo, un proyecto de inversión con alta probabilidad de lograr un alto retorno sobre la inversión.

Una propiedad: Por ejemplo, una casa de campo o de playa que se compra para habitarla en ciertos días del año.

3. Un producto es aquello que tiene la capacidad de: 1) atraer la atención, 2) ser ofrecido para ser adquirido y 3) ser susceptible de ser usado o consumido. (Thompson, 2006). Párr. 2-18

Un producto se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio.

Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son muy importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto.

Para la mayoría de las personas, el término *producto* significa un bien tangible. Sin embargo, los servicios y las ideas también son productos. (Lamb, Charles; Hair, Joseph Y McDaniel Carl, 2011, pág. 336).

## **1.2. Decisiones sobre producto en un negocio de servicio**

Ofrecer un buen servicio al cliente es fácil de decir, pero es mucho más difícil que esté disponible de manera coherente. En octubre de 1998, Prudential lanzó Egg, que logro progresar y convertirse en uno de los proveedores de servicios financieros más exitosos de Europa. A diferencia de mucho en la industria bancaria, Egg piensa que un servicio de excelencia la cliente es la clave para crecer.

El objetivo de toda la comunicación Egg es hacer que el cliente se sienta como persona. Egg ha tenido éxito al tomar una serie de decisiones acerca del producto que ofrece: varios servicios, en este caso más que artículos, y luego administrar su ejecución y entrega del servicio por medio de la tecnología. El servicio de banca de Egg está muy lejos de parecerse a la banca convencional, o casi todas las otras aplicaciones de tecnología de administración de las relaciones con el cliente, que a veces ponen furiosos al cliente en lugar de complacerlos.

¿Cuáles son las decisiones sobre producto que ayudaron a Egg a tener éxito? Primero, que ofrece a sus clientes varios canales de comunicación.

Está accesible en internet, por supuesto, pero no se detiene ahí. Su Egg TV ofrece acceso interactivo desde la comodidad de la sala del hogar.

Además, los 1 200 centros de llamada (calle centers) asociados están disponibles las 24 horas del día para ayudar a los clientes que deseen hablar con una persona. Lo que Egg también hace de otro modo es ofrecer una amplia variedad de servicios financieros: verificar cuentas, ahorros, tarjetas de crédito con descuentos por devolución financiados a través de la comisión de los minoristas de Egg.

La amplia variedad de servicios financieros ofrece a sus clientes hacer compras de una sola vez. Y cada cliente puede tener acceso a un balance general personal que muestra todo su activo y pasivo en una pantalla. Se pueden incluir hasta las cuentas con otros proveedores en línea.

Los resultados de Egg hablan por sí mismos. En 1999, ganó 22% de nuevos depósitos netos registrados en el sistema bancario del Reino Unido. A menos de 18 meses de su lanzamiento, Egg sustrajo más de un millón de clientes. Para el 2002 el reconocimiento de la marca alcanzó 88% y sus clientes ascendían a más de 2.1 millones.

Como lo ilustra el caso de Egg, las decisiones que se tomen acerca de los atributos de un producto, ya sea bienes o servicios, pueden establecer una enorme diferencia para atraer clientes. Estas decisiones superan la necesidad de diferenciar los productos propios con respecto a los de los competidores.

La abundancia de evidencias recientes indica que la forma en que se maneje el proceso de desarrollo de un nuevo producto ya sea de productos nuevos para el mundo, creados en los laboratorios de investigación de alta tecnología, o simple modificaciones a un producto o extensiones de línea, puede tener implicaciones importantes al momento de venderlo y, en última instancia, en el éxito o fracaso del producto. (Mullins, Walker, & Boyd, 2007, pág. 242).

### **1.3. Decisiones acerca del diseño para tener una ventaja competitiva**

Un producto se puede definir como cualquier cosa que satisfaga un deseo o necesidad mediante su uso, consumo o adquisición. Conceptualmente, los productos deben ser

considerados como medios para resolver un problema, ya que se compran por los beneficios básicos que proporcionan, no por los productos en sí.

Por ejemplo, un estudiante que adquiere una calculadora está comprando una forma de resolver en forma rápida ciertos problemas matemáticos, así como de asegurarse la precisión de los cálculos.

Lo importante es la forma en que el consumidor percibe el producto como satisfactor de una necesidad, no cómo ve el vendedor el producto. El vendedor debe convertir los beneficios deseados en un producto tangible con funciones o atributos que proporcionaran la satisfacción deseada de una manera mejor que los productos de la competencia.

Las funciones son los atributos tangibles o intangibles dados al producto por sus diseñadores. Los beneficios son las soluciones a problemas o necesidades del cliente entregadas por el producto. La gran mayoría de clientes está mucho más interesada en los beneficios que en las funciones, aun cuando los ejecutivos de marketing a veces olvidan este hecho al diseñar anuncios u otros mensajes de comunicación de marketing.

Los ejecutivos de marketing bien administrados dan atención explícita a todos los atributos de sus productos, seleccionando, las funciones, el empaque, las garantías y los servicios y los nombres de marca que ayudaran a la entrega de los beneficios buscados por el mercado objetivo del producto. (Mullins et al., 2007, págs. 244-245).

#### **1.4. Bienes y servicios: ¿son iguales las decisiones?**

¿Qué es un servicio? Los servicios se pueden considerar como intangibles y los bienes como tangibles. Así, los servicios raras veces se pueden experimentar antes de la venta, en tanto que los bienes tangibles se pueden experimentar directamente, y hasta probarse, antes de la compra.

El rubro de servicios de la economía de Estados Unidos constituye alrededor de 75% de todos los empleos no agrícolas y más de la mitad del producto interno bruto (PIB) del país. En años recientes, la productividad del sector de servicios de Estados Unidos

ha aumentado en forma considerable, a tal punto que rebasa a sus similares europeos y japonés por un amplio margen.

Estados Unidos es el importador e importador más grande del mundo en servicios comerciales, y éstos constituyen 18% del total del comercio mundial. Las economías más desarrolladas siguen tendencias similares.

Hay varias razones de la creciente importancia de servicios en Estados Unidos, Europa y Japón, pero las dos más importantes son los cambios en el crecimiento económico y el estilo de vida.

Dado el gran número de mujeres que ahora trabajan fuera de casa en Estados Unidos, más de 70% de mujeres de entre 18 y 44 años), la demanda del cuidado de niños, quehaceres domésticos y servicios para ahorrar tiempo han aumentado en forma considerable. Otro factor del estilo de vida es el creciente interés en el acondicionamiento físico, que, a su vez, ha incrementado la demanda de servicios relacionados con la salud. Por último, el incremento en el número y complejidad de los bienes ha estimulado un aumento en la demanda de servicios de reparaciones (Mullins et al., 2007, pág. 246).

### **1.5. Decisiones sobre la calidad y características de un producto**

Una frase de posicionamiento bien creada, o proposición de valor, desempeña un papel importante en el diseño de productos, ya sea bienes o servicios. A los diseñadores del producto les dice qué beneficios han de entregarse, de modo que puedan saturar al producto con las funciones necesarias u otros atributos, como los que hemos visto en Egg, para entregar esos beneficios. El posicionamiento deja clara la forma en que el producto, por ejemplo, una cuenta con Egg, debe diferenciarse de otros productos en su categoría.

Como hemos visto en el capítulo de posicionamiento, los productos pueden diferenciarse por medios físicos y de percepción. Una dimensión importante en la que los bienes o servicios se diferencian físicamente es con base en la calidad, buscando ser mejores en algún sentido a la vista de los clientes que los productos de la competencia.

La diferenciación en calidad puede darse en cualquiera de las ocho dimensiones de calidad para bienes o las cinco dimensiones de calidad del servicio.

En general, los criterios de elección de los consumidores se limitan relativamente a pocos atributos o dimensiones de calidad para una categoría determinada de producto.

Así, casi todos los productos incluyen sólo algunas pocas dimensiones de calidad como base para que compitan.

Las decisiones acerca de qué dimensiones de calidad deben diseñarse en un producto son activadas por otras opciones tomadas antes acerca del mercado y posicionamiento del producto.

Cuando el producto y su categoría, sus usos y sus usuarios están bien definidos, se pueden emplear las técnicas de investigación de mercado. Para determinar las necesidades del consumidor y evaluar sus preferencias por los productos que tienen varias características. A continuación, se presentan cinco dimensiones de la calidad en el servicio:

1. La tangibilidad constituye el aspecto de las características físicas asociadas con el servicio. Para un dentista, las dimensiones tangibles incluyen la decoración de su consultorio, la comodidad y condiciones del equipo e instalaciones, y el aspecto del dentista y sus asistentes.
2. La confiabilidad se refiere a la seguridad asociada al servicio efectuado. ¿El trabajo del dentista lleva mucho tiempo? ¿El tratamiento no ocasiona dolor una vez terminada la sesión en el consultorio?
3. Tiempo de respuesta es la prontitud y amabilidad de quien realiza el servicio. ¿El dentista mantiene esperando a sus pacientes o los ve mediante cita? ¿Ve al paciente rápidamente en una emergencia?
4. La seguridad es la competencia, cortesía y credibilidad con la que cuenta el servicio. ¿Está el dentista debidamente capacitado y certificado? ¿El personal es cortés?
5. La empatía es el grado al que el proveedor del servicio se comunica con el cliente y entiende las necesidades y preocupaciones del cliente. ¿El

dentista ofrece y explica los méritos de diferentes opciones de tratamiento?  
¿Responde cuidadosamente las preguntas de pacientes?

En algunas situaciones, en especial cuando la tarea es diseñar un producto que es un descubrimiento pero que difiere mucho de los productos anteriores, es menos probable que la investigación tradicional de mercado obtenga la información necesaria para diseñar un nuevo producto.

Para tales situaciones, se han desarrollado nuevas técnicas que van más allá de lo que los consumidores pueden fácilmente articular y que descubren necesidades que todavía no han identificado.

El diseño por empatía, la técnica que observa a los clientes actuales o en prospectos en sus ambientes ya sea en casa, en el trabajo, o en cualquier lugar. El empleo de técnicas tales como diseño por empatía es una forma de responder a quienes critican que los procesos de decisión excesivamente conducidos por el cliente pueden dejar ciegas a las compañías respecto a las necesidades de los clientes a quienes aún no presta servicio. Las compañías que adoptan una verdadera orientación de mercado utilizan técnicas como éstas para obtener una visión más amplia de sus mercados de la que pueden dar sus clientes actuales. (Mullins et al., 2007, págs. 247-48).

### **1.5.1. Decisiones sobre la aplicación de marca**

La aplicación de marca identifica y ayuda a diferenciar bienes o servicios de un vendedor con respecto a los de otro. Consta de un nombre, signo, símbolo o alguna combinación de éstos. Un nombre de marca es la parte que se puede vocalizar (BIC, Benetton, Sony). Un distintivo de marca es algo que no se puede verbalizar, como por ejemplo un símbolo, diseño o empaque único (la lata Red Bull Silver, los arcos de McDonald's, el niño de las rosquillas de Pillsbury). Una marca de fábrica es simplemente un nombre o alguna parte de un nombre que legalmente pertenece en forma exclusiva a un vendedor dado.

La marca es importante para los consumidores porque simplifica las compras, facilita el proceso de información relacionada con opciones de compra, proporciona la

confianza de que el consumidor ha tomado la decisión correcta, ayuda a asegurar la calidad y, a veces, satisface ciertas necesidades de estatus.

La marca también beneficia a vendedores al mejorar: la efectividad de sus programas de marketing, en particular los referentes a promociones, lealtad a una marca, lo que lleva a mayor rentabilidad porque generalmente cuesta menos retener clientes que adquirir nuevos, la oportunidad para lanzar con éxito extensiones de una marca, precios y márgenes que resultan de una ventaja competitiva y relaciones con el canal.

A través de sus esfuerzos de aplicación de marca, una compañía mejora su posición de equidad de marca, que consta de cuatro categorías principales de propiedad: conciencia del nombre de la marca, lealtad a la marca, calidad percibida y asociación de marca. Así, dado el poder de aplicación de marca que mejora el valor, no es de sorprenderse que cada vez se preste más atención administrar marcas, en especial en términos de desarrollar una identidad ganadora de marca.

Estrategias para la administración de la marca. Una compañía tiene varias opciones de estrategias para la administración de una marca, una de las cuales es asignar un nombre de marca a cada producto individual o emplear una estrategia de marca de familia. Un manejo de marca individual requiere que la compañía proporcione a cada producto o línea de productos un nombre distintivo.

Este tipo de aplicación de marca es practicado por empresas como Procter & Gamble (detergente Tide y Ariel, pasta dentífrica Crest), Diageo (vodka Smirnoff, cerveza Guinness, crema irlandesa Baileys, tequila José Cuervo) y hoteles Accor (Mercure, Novotel, Motel 6). La estrategia de aplicación de una marca individual reduce el riesgo de una compañía de que un fracaso no se asocie fácilmente con los otros productos de la empresa. Además, permite que una compañía compita por medio de lanzamientos múltiples dentro de la misma clase de producto.

La estrategia de marca de familia consiste en emplear el mismo nombre de marca para agrupar productos o líneas de producto.

Hay diversas variaciones de la aplicación de marcas de familia incluyendo su uso principalmente con artículos relacionados (sopas Campbell y las aspiradoras Dyson), su uso con todos los artículos de la compañía sin considerar si están relacionados con su finalidad (General Electric es un ejemplo) y el uso del nombre de una familia combinado con nombres individuales de producto (cereal Kellogg's Raisin Bran).

Los argumentos principales para utilizar una aplicación de marca de familia son los gastos reducidos y la transferencia de satisfacción al cliente de un producto a otro que lleve el mismo nombre. Esto último hace más fácil lanzar modificaciones del producto como son nuevos tamaños y tipos de paquete, o nuevos sabores y variedades, y nuevos productos, como cuando Nike extendió su marca para abarcar ropa deportiva.

La aplicación de una marca de familia también puede aumentar el impacto de los estantes en las tiendas y hacer factible la promoción de una línea de productos que comprenda muchos artículos de bajo volumen. (Mullins et al., 2007, págs. 248-250).

### **1.5.2. Decisiones sobre los empaques**

El empaque de un producto sirve para varias funciones: protegerlo, facilitar el uso y promoverlo, así como dar información acerca del producto y su empleo. Proteger un artículo bajo diversas condiciones de temperatura y humedad, así como de que sea aplastado o dejado caer durante su manejo, no es cosa fácil.

Debido a la creciente competencia entre marcas dentro de las tiendas, las envolturas o empaques se han convertido en una extensión del producto y en una forma de identificar y diferenciar productos que pueden llevar a aumentar la lealtad. La envoltura con frecuencia facilita el uso del producto, como ocurre con las latas de aerosol y las botellas desechables e irrompibles.

El envase también puede aumentar la seguridad del consumidor, como lo demuestran los tapones a prueba de niños en los medicamentos y los paquetes resistentes a pisadas. El empaque puede dar a un producto un gran apoyo promocional

en el punto de compra. Muchos más clientes potenciales pueden ver el envase que ver la publicidad, y en ocasiones más oportunas.

Cada vez más vendedores están tratando de desarrollar un diseño común de empaque para sus productos, con lo cual crean un mayor impacto en el consumidor. Debido a que los consumidores compran un gran porcentaje de artículos en el supermercado llevados por el impulso, el empaque es especialmente importante para esos artículos.

El empaque también puede desempeñar un papel importante en el marketing de servicios. Los trajes azules y camisas blancas que visten los consultores de estrategia de alto precio son un ejemplo. La distintiva decoración de una tienda de diversas cadenas de salones de belleza es otro.

Cada vez más, las empresas reconocen la necesidad de usar envases que toman en cuenta el ambiente. Dada la creciente preocupación por los desechos sólidos, actualmente se utilizan materiales más reciclables y biodegradables. (Mullins et al., 2007, pág. 250).

### **1.5.3. Decisiones sobre los servicios y garantías**

El componente de servicio de un producto puede incluir varias actividades; las siguientes son las más comunes: confiabilidad en la entrega, garantía, reparación y mantenimiento (incluyendo tiempo de respuesta, disponibilidad de piezas de repuesto y efectividad), eficiente manejo de quejas, disponibilidad de crédito, atención rápida a las preguntas, capacitación del personal de compras, rápida solución a las quejas, cotizaciones de precios rápidas y procesamiento ágil de los pedidos. Las compañías que sobresalen encuentran una ventaja competitiva importante en el servicio. En casi todos los mercados, éste es una parte significativa de la clasificación de la calidad de una compañía; en muchas, es más importante que el producto en sí.

El servicio no es sólo un arma competitiva; también afecta grandemente el nivel general de rentabilidad, puesto que comúnmente cuesta más obtener un nuevo cliente que mantener uno ya existente. Cuanto más sensible al servicio sea el mercado (la importancia del servicio contra los atributos físicos), mayor es la oportunidad de obtener utilidades. Para ser efectivo, el programa de servicio de una compañía debe contener normas de operación y ser vigilado en forma más regular.

Las garantías pueden desempeñar papeles importantes en la reducción del riesgo de compra por parte de un cliente y en mejorar las percepciones de calidad, con lo cual aumentan las ventas. La frase publicitaria del minorista de ventas por catálogo Lands'End "Garantizado, punto" es uno de estos ejemplos.

Del mismo modo, la oferta de Dell de garantías ampliadas a tres años en su portal, por las computadoras que vende por medio de internet, ayuda a reducir cualquier preocupación que pudieran tener los clientes acerca de comprar productos Dell no vistos, pero las garantías son sólo parte de la historia en asegurar la satisfacción del cliente. (Mullins et al., 2007, pág. 252)

## **1.6. Decisiones para desarrollar un nuevo producto**

El crecimiento y rentabilidad de una empresa están influenciados en forma considerable por su éxito en tomar decisiones de producto, mejorar los presentes y agregar nuevos para dar servicio a nuevos mercados o segmentos del mercado. Pero desarrollar nuevos productos es un trabajo costoso y de riesgo, como lo han aprendido compañías en todo el mundo. Esta sección examina un proceso por el que una empresa puede explotar mejor las oportunidades de nuevos productos y reducir al mínimo los riesgos inherentes este proceso, es necesario estudiar el papel de los nuevos productos en cuanto a su rentabilidad a largo plazo, porcentajes de éxito y las razones principales por las que fallan algunos. (Mullins et al., 2007, págs. 258-259).

Dado el proceso de internacionalización de la economía y de la competencia, la evolución de las necesidades de los clientes y los continuos cambios tecnológicos que impulsan la necesidad de desarrollar nuevos productos que se adapten a las modificaciones del entorno, toda empresa en el planteamiento y desarrollo de su

estrategia corporativa debe considerar una serie de alternativas relacionadas con su proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, que tienen un impacto decisivo sobre el mismo y, por tanto, en el tiempo de llegada de un nuevo producto al mercado. .

Respecto a las diferentes posibilidades para generar innovaciones se puede decir que, en esencia, existen dos, destinar el esfuerzo innovador a la creación de un producto radicalmente nuevo o, por el contrario, centrarlo en la realización de mejoras de carácter incremental sobre los productos ya existentes.

Comparando ambas alternativas, resulta obvio que el proceso de diseño y desarrollo de productos con mejoras incrementales emplea menos tiempo que el alumbramiento de una innovación completamente nueva; puesto que al tratarse de un rediseño del producto se produce una simplificación del proceso, cuyo origen está en que la empresa cuenta ya con una serie de información concreta y fiable generada en los trabajos efectuados con anterioridad en el proceso de creación de los productos.

El diseño está siendo reconsiderado, y que permite simplificar o disminuir la intensidad de ciertas actividades en algunas etapas por ejemplo no es necesario definir en detalle las políticas de distribución, se cuenta ya con cierta información sobre la demanda del mercado, etc.-, limitar o eliminar pruebas que permitan establecer la adecuación de los trabajos efectuados a los objetivos planteados -que, en algunos casos, resultan innecesarias dada la experiencia acumulada-, evitar acciones que anteriormente hayan provocado retrasos en las distintas etapas del proceso de creación, etc., realizando, de esta manera, un proceso de diseño y desarrollo del nuevo producto más eficaz y eficiente.

La decisión sobre el ámbito de comercialización de la innovación va a afectar de una forma radical tanto a los requisitos de información y de integración organizacional como a la manera de ejecutar el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos.

Así en el caso de que un nuevo producto se destine al mercado globalizado), éste deberá cumplir con aquellas funciones que satisfagan las necesidades comunes a todos los mercados donde se va a comercializar el producto, las cuales se considerarán como

básicas, dejando, en cierto modo, de lado aquellas características del producto que estén relacionadas directamente con una variedad de necesidades propias y concretas de cada mercado.

En este caso el nuevo producto debe reflejar la globalización de las necesidades, por lo que es necesario poner en marcha un proceso de definición y aplicación de las condiciones necesarias para asegurar que un determinado tipo de necesidades se puedan satisfacer normalmente con un mínimo de variedad y de forma económica y repetitiva, basándose en la utilización de la mejor técnica.

De esta manera, al perseguir la creación de un producto estandarizado como estrategia para dar respuesta a las necesidades básicas del mercado global, se simplifican los requisitos exigidos al mismo, con lo que el tiempo necesario para diseñar y desarrollar un producto viable técnica y comercialmente es menor que el que precisaría un concepto de nuevo producto con múltiples diferencias originadas por la adaptación a la a las características específicas de cada mercado particular en el que se pretende comercializar. (Velandó, M; Crespo, T; Y Diz, M., 1995, págs. 29-43).

### **1.7. Éxito y fracaso de un nuevo producto**

Las estimaciones sobre los fracasos de los nuevos productos en Estados Unidos van de 25 a 90%. Parte de esta variación en las estimaciones se debe a que algunos estudios analizan la proporción de nuevos conceptos o ideas que no alcanzan éxito comercial, mientras que otros se concentran sólo en los productos que fracasan después de ser introducidos en el mercado.

La empresa de consultoría de Booz, Allen & Hamilton estimó que de cada siete ideas que entran en el proceso de nuevo producto, sólo una emerge como éxito comercial y casi la mitad del dinero gastado en el desarrollo del nuevo producto se va a productos que fracasan o son abandonados.

Desafortunadamente, estas cifras no han mejorado mucho con los años; en las estadísticas no se incluyen variantes de productos existentes. Las diferencias en cuanto

a las estimaciones del fracaso también se ven influidas por la forma en que se define el nuevo producto, el tipo de producto y los canales que intervienen.

Por ejemplo, los bienes de consumo experimentan porcentajes de fracaso más altos que los bienes industriales, principalmente debido a que estos últimos realizan un mejor trabajo de segmentar sus mercados con base en la necesidad y a que trabajan estrechamente con los usuarios durante el proceso de desarrollo. Aun cuando se introduce en el mercado un nuevo producto, como los vendidos en las tiendas de alimentos, muy pocos logran ventas anuales de 100 millones de dólares.

La mayor causa de fracaso, no obstante, es la introducción de productos llamados “yo también” que se venden al mismo precio, o más alto, pero no superan a los productos que ya se encuentran en el mercado. No es de sorprender que la clave para desarrollar un nuevo producto exitoso sea unir un producto mejor a un mercado atractivo, donde haya poca o ninguna competencia. Una gran capacidad de venta también es un determinante importante en el éxito. Dado el alto riesgo de que se trata, debe haber grandes razones por las que las empresas dediquen enormes sumas de dinero y tiempo al desarrollo de nuevos productos.

Casi todas estas consideraciones están relacionadas con las fuerzas externas que afectan las ventas de la compañía, su rentabilidad y sus metas de posicionamiento competitivo.

Los expertos en marketing identifican muchas de estas fuerzas mediante un análisis de oportunidad de mercado, en especial el análisis de cambios en el ambiente de la compañía. Los cambios en tecnología están entre las fuerzas impulsoras más importantes en el desarrollo del nuevo producto, debido a su impacto en los productos existentes y un acortamiento del ciclo de vida del producto.

Otros factores ambientales que afectan el desarrollo de nuevos productos son los reglamentos de los gobiernos, los cambios en los costos de las materias primas, la demografía y el estilo de vida. La introducción de nuevos productos de los competidores puede forzar a una empresa a responder con su propia entrada.

Los clientes y proveedores pueden también hacer que una empresa desarrolle nuevos productos, como veremos más adelante en este capítulo. A pesar de los numerosos problemas y amenazas, algunas compañías han sido exitosas en forma consistente en su desarrollo de nuevos productos. Estas empresas incluyen compañías tan bien conocidas como Hewlett-Packard, Intel, Merck y 3M. Todas éstas limitan su investigación de ideas de nuevos productos a campos de acción en los que sus recursos les permiten explotarlos. Además, todos se aproximan al desarrollo de un nuevo producto en una forma sistemática, bien planeada.

Según los últimos estudios de Kantar TNS, solamente el 20% de los productos que se lanzan al mercado logra sobrevivir. Y de ese 20% que sobrevive, solo el 15% logra crecer.

Lo que se traduce en que: De cada 100 productos que salen al mercado, solo sobreviven 20 productos. Y tan solo 3 nuevos productos conseguirán establecerse y crecer.

Motivos que hacen que los nuevos productos fracasen. No se ha realizado un estudio previo: Este es un problema prácticamente inexistente en las grandes empresas y en las multinacionales.

Sin embargo, es un problema muy habitual en los microemprendimientos y en las pequeñas empresas que suelen funcionar de manera más desorganizada e incluso de forma intuitiva. Esto hace que se tomen muchas decisiones y que se dediquen muchos esfuerzos a poner productos en el mercado que, quizás, no tienen mercado tal y como los plantea la empresa. Por eso, antes de crear un mercado es necesario realizar una investigación de mercado que te ayude a conocer cómo está la industria, el sector. (Mullins et al., 2007, págs. 256-257).

No tiene una estrategia de marketing detrás: Del mismo modo que en el ejemplo anterior, en las pequeñas y medianas empresas es habitual trabajar si una planificación precisa y minuciosa.

Esto hace que se lancen productos al mercado sin tener una buena estrategia de promoción, distribución, producto y de precio. Y sin estos elementos analizados, estudiados y ajustados, es más que probable que el producto no llegue a buen puerto. Por eso, antes de lanzar un producto al mercado es fundamental desarrollar un plan de marketing del producto.

No se diferencia de la competencia: Si la empresa ha realizado un plan de marketing completo y profesional habrás determinado cuál es el valor añadido de del producto, cual es la competencia y, por lo tanto, qué te diferencia de ella. Este factor es clave para asegurar que el producto nuevo es diferente al resto y puede competir por una parcela de la cuota de mercado. De lo contrario, es probable que el producto no llegue al primer año de vida.

No satisface las necesidades: Este problema también está ligado con el plan de marketing y con el estudio de mercado del que te hablábamos en puntos anteriores. Y es que para que un producto tenga éxito, es crucial que cubra las necesidades de un segmento o nicho de mercado concreto.

No es accesible: Este factor que parece menor parece ser uno de los principales problemas hoy en día cuando hablamos de fracaso de productos y de nuevas innovaciones de productos (añadir algo a un producto que ya existía) De hecho, según el último estudio de Esa de Creópolis, el 55% de los nuevos productos que se lanzan en España fracasan porque son incapaces de llegar a manos del consumidor.

Es decir, porque no está bien resuelta la cadena de distribución y el usuario, aunque conoce la marca y el producto no puede comprarlo en ningún lado.

Esto pone en manifiesto una vez más la importancia de tener un buen plan de marketing donde esté ajustada a la milésima la cadena de distribución del producto. Nadie sabe que existe: Este factor es otro gran problema, aunque es relativamente fácil de solucionar. Y es que de poco sirve tener un producto maravilloso si nadie se entera. En este caso, un buen plan de comunicación será clave para impulsar la demanda del producto y las ventas. Con el plan de comunicación, desarrollarás las acciones más

adecuadas para dar a conocer tu nuevo producto, sus virtudes, beneficios, etc. a su público potencial.

El producto está mal resuelto: Este quizás es el factor que menos se da. Pero también encontramos casos de productos nuevos que no están bien resueltos, al menos no para el tipo de público al que se dirigen, y que hacen que los clientes lo compren una vez y no lo vuelvan a comprar más, ni se lo recomienden a nadie. (Idearium, s.f.). párr. 9-14.

### **1.8. Organización para el desarrollo de un nuevo producto**

Al principio del proceso de desarrollo, la empresa debe decidir si mantener sus actividades de desarrollo a nivel interno o hacerlo mediante subcontratación o alguna forma de inversión conjunta.

La razón principal de esto último es que las grandes empresas integradas, burocráticas, encuentran que durante estos tiempos de rápidos cambios tecnológicos es difícil competir contra compañías más pequeñas y enfocadas, que son muy flexibles y pueden motivar a sus empleados a usar incentivos de acciones de valores y bonos. (Mullins et al., 2007, págs. 256-257).

Las grandes compañías centralizadas no intervienen en estas actividades. Por otra parte, el manejo de una innovación sistemática bajo un solo techo facilita el desarrollo de la tecnología de procesos necesaria, concurrente con la investigación y desarrollo del nuevo producto.

Esto resulta en una introducción más rápida y menores costos para inhibir a la competencia. También, el desarrollo interno permite eliminar “errores” más rápido en términos de solución de problemas de calidad, inventario y manufactura. El desarrollo de tecnologías exitosas e innovadoras de un proceso que se pueden proteger mediante patentes, o que son difíciles de duplicar, puede bloquear u obstaculizar a un potencial competidor. La investigación empírica sugiere que las estructuras relativamente burocráticas pueden ser mejores cuando intervienen productos menos innovadores, por ejemplo, extensiones de línea y mejoras del producto. Cuando se trata de un producto

muy innovador, se requiere de estructuras más participativas, como son los equipos de funcionamiento cruzado.

La investigación sugiere que cuanto mejor sea la adaptación entre la “novedad” del concepto del producto y la estructura organizacional empleada para manejar su desarrollo, es más eficiente en términos de costos y tiempo en el proceso de desarrollo. Una de las ventajas de emplear equipos es su capacidad para reducir el tiempo del proceso de desarrollo del nuevo producto al fomentar relaciones más estrechas entre las diversas áreas funcionales.

Los avances en tecnología de redes computarizadas han facilitado que los miembros de un equipo se comuniquen entre sí y con los miembros de sus departamentos. Al hacerlo así, reducen al mínimo el tiempo necesario para obtener la aprobación de un trabajo de campo (marketing) por el trabajo de otro (diseño de producto). Una reducción en el tiempo de desarrollo del producto (time to market) puede tener un efecto fuerte y positivo en la rentabilidad del producto, en especial en las industrias en las que los ciclos de vida son cortos (tres años o menos).

Una mejor rentabilidad es el resultado de prolongar la vida de venta del producto, al crear oportunidades para cambiar a un buen precio, al proporcionar ventajas para el desarrollo y costo de manufactura y al reducir los riesgos de un cambio de marketing desde el inicio del proceso de desarrollo.

La reducción del tiempo de desarrollo del producto ha sido la mayor preocupación de los nuevos productos desde los estudios de McKinsey, quien reportó que bajo condiciones de 20% de crecimiento, 12% de erosión del precio y una vida de cinco años de un producto, una demora de seis meses en introducir el producto puede costar hasta un tercio de la vida útil en utilidades después de impuestos.

Por supuesto, la reducción del tiempo empleado en innovación y creación de nuevos productos no tiene sentido a menos que el resultado satisfaga la confiabilidad del cliente y las expectativas de rendimiento. (Mullins et al., 2007, págs. 256-257).

Los modelos tradicionales de diseño y desarrollo de nuevos productos se centran en el desarrollo de un proceso estructurado con fases secuenciales claramente definidas, a través de las cuales se define, diseña y fabrica el nuevo producto, que será posteriormente lanzado al mercado.

En los métodos tradicionales se identifican dos fases básicas marcadamente diferenciadas: el desarrollo del concepto y la implementación de dicho concepto.

La primera contempla la definición y selección de aquellas hipótesis que permitan la generación de conceptos que satisfagan las áreas de oportunidad detectadas, para posteriormente elegir los que se consideren adecuados y factibles, con la finalidad de proceder a su desarrollo detallado y en profundidad, momento en el que se definirán las características de alto nivel del producto -arquitectura del producto- y los componentes técnicos críticos diseño preliminar.

La fase de implementación incluye todas aquellas actividades que permiten la transformación de los objetivos trazados en la fase anterior en un diseño pormenorizado, que pueda ser posteriormente fabricado y lanzado al mercado.

Estos métodos se caracterizan por una clara separación entre el desarrollo del concepto y su implementación, la cual se produce en el momento en el que se aprueban los conceptos, congelándose éstos para lograr su estabilidad.

Esta actitud se deriva de la idea de que, si el trabajo se realiza correctamente en la primera fase, considerando las necesidades detectadas de los consumidores y la factibilidad tecnológica, no se producirán cambios sustanciales en el entorno que provoquen la necesidad de replantearse. Los conceptos y su desarrollo. (Rodríguez et al., 1995).

### **1.9. Decisiones claves en el proceso de desarrollo de un nuevo producto**

Dada la importancia de los productos nuevos ya sea bienes o servicios en el éxito a largo plazo de una empresa, se ha puesto mucha atención en años recientes en la generación y evaluación de ideas de nuevos productos y en mejorar el proceso de obtención de nuevos productos de venta.

Un resultado de esta atención es el desarrollo de los llamados sistemas de etapa compuerta (stage-gate system) para manejar el desarrollo de nuevos productos desde la generación de una idea hasta el lanzamiento del producto.

En un sistema de etapa-compuerta, una idea de un nuevo producto debe pasar por una serie de compuertas, en cada una de las cuales se examina su mérito antes de que se le permita continuar su viaje hacia la introducción al mercado.

Entre cada compuerta, se llevan a cabo varios análisis y actividades de desarrollo. El punto es “matar” ideas que carezcan de potencial estratégico o de mercado al principio del proceso, antes de que se gasten recursos importantes en ellas, así como facilitar el camino para las ideas de gran potencial, de modo que no sólo lleguen rápidamente al mercado, sino que también tengan los atributos “correctos” para mejorar su probabilidad de éxito.

Algunos productos nuevos sencillos, como las extensiones de línea o mejoras al producto, a veces se saltan etapas en el proceso, pasando directamente del estatus de idea a las etapas 2, 3 o 4, por ejemplo.

Los productos más innovadores, cuya aceptación en el mercado no esté clara, o cuyo rendimiento sea incierto, por lo general deben ser aceptables en cada compuerta.

Del mismo modo, las etapas del proceso a veces se llevan a cabo de manera concurrente, y los saltos hacia atrás son comunes cuando los resultados de los análisis en una etapa dada no soportan el paso del producto a la siguiente etapa.

Manejo del proceso de etapa-compuerta. Aun cuando el proceso de etapa compuerta puede parecer largo y tedioso, un objetivo importante de emplear estos procesos es mejorar la rapidez con la que una empresa lleva un nuevo producto al mercado.

Esto se logra de tres modos principales. Primero, se ponen indicadores en cada compuerta para estimular a los equipos de un nuevo producto a avanzar rápidamente por las actividades necesarias que les permitan llegar a la siguiente compuerta. En segundo término, se hacen los compromisos en cuanto a los recursos a lo largo del camino para asegurar que los recursos inadecuados, ya sean humanos o financieros, no retrasen los productos prometidos. En tercer lugar, se utiliza ingeniería concurrente con la cual progresen de manera también concurrente los análisis de mercado y avance técnico.

En el pasado era común que el departamento de investigación y desarrollo creara un producto y lo “lanzara por encima de la pared” al departamento de marketing, al que se le pedía que lo vendiera. Marketing lo lanzaba de regreso, pidiendo cambios para lograr que el producto fuera más aceptable por los clientes, y así sucesivamente, en varias repeticiones.

Para el tiempo en que terminara este proceso de lanzamientos, el producto de un competidor podría haber ganado la carrera al mercado. Por lo tanto, aquí, al igual que con casi todos los procesos de negocios, la implementación es crítica. En algunos de los mercados de rápido movimiento, las empresas buscan la ventaja de ser el pionero, por la cual la suya es la primera entrada en una categoría de nuevo producto.

Hay mucho que decir, en especial sobre círculos de alta tecnología y ventas por internet, acerca de la importancia de la ventaja de ser el pionero, llevar el producto correcto al mercado y actualizarlo para mantenerlo delante de los productos de la competencia son elementos mucho más importantes.

A la larga que ser el primero en llegar al mercado, en especial con un producto que no ofrece lo que los clientes realmente desean o necesitan. Decisión sobre quién provee de personal las compuertas y cuántas compuertas. En casi todas las empresas o unidades de negocios que usan sistemas de etapa-compuerta, se designa un equipo de disciplinas cruzadas para proveer de personal las compuertas.

Cuando las ideas sobre un producto nuevo pasan por el proceso, este equipo considera los criterios de entrega de mercado, técnicos y de manufactura o servicio para decidir cuáles ideas deben pasar a la siguiente etapa.

Como mínimo, son necesarios el marketing, la investigación y el desarrollo y la perspectiva de producción, como lo es la presencia de alguien que tenga influencia para comprometer los recursos necesarios para un desarrollo posterior.

Un estudio reciente mostró que seleccionar a centralizadores de información (gatekeepers) que califican alto en medidas de creatividad, por ejemplo, el índice de creatividad MBTI®, mejora la rapidez y productividad del proceso de desarrollo del nuevo producto. El número de compuertas empleadas en el proceso varía en cada empresa.

Compuerta 1: Generación de una idea y decisiones de filtrado inicial Para lograr una estrategia efectiva de un nuevo producto, una empresa necesita establecer metas para su trabajo sobre un nuevo producto.

¿En qué mercados de clientes desea crecer?, ¿qué capacidad tiene?, ¿cuáles líneas de producto deben expandirse?, y en una empresa grande de varias divisiones, ¿qué divisiones deben recibir más fondos para investigación y desarrollo, y nuevo producto? Estas decisiones, que se expusieron desde una perspectiva estratégica ofrecen una guía.

Normalmente debe generarse un número considerable de ideas de un nuevo producto para obtener un producto exitoso. Las ideas de nuevos productos pueden provenir de clientes; del personal de la compañía, de investigación y desarrollo, de los vendedores, de los administradores de producto, de investigaciones de mercados; de los miembros de sus canales de distribución; incluso de los competidores.

Una de las compañías de nuevos productos más estimada en el mundo, genera ideas de descubrimiento. Cualquiera que sea la fuente, en la compuerta 1 se hace un filtrado para determinar la adaptación estratégica de la idea.

¿La idea está en línea con la misión de la compañía?, ¿se aprovecha o refuerza su competencia? y ¿se dispone de los recursos necesarios para desarrollar y vender el producto? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es: no, es probable que la idea sea rechazada, algunas consideraciones éticas a la hora de tomar estas decisiones.

Compuerta 2: Decisiones de filtrado secundario. En la etapa 1, antes de llegar a la compuerta 2, normalmente se pide a los administradores que realicen evaluaciones preliminares de la posibilidad técnica y de mercado de la idea.

Primero, ¿puede desarrollarse y entregarse el producto? Para un producto de alta tecnología, ¿se tendrá la tecnología? En segundo término, ¿qué tan grande es el mercado, y cuál es el potencial estimado del mercado para el producto propuesto? ¿A los clientes les gustará? Por lo general, este filtrado se basa en buena parte o por entero en información secundaria y en el mercado y tecnología de la compañía.

Para invertir recursos con inteligencia para el desarrollo de un nuevo producto, es necesario “matar” ideas débiles en la compuerta 2, porque es probable que, para los productos que pasen esta compuerta, se requieran recursos importantes en investigación de mercado, así como en desarrollo de producto. Entonces, un proceso débil de filtrado puede desperdiciar recursos en productos perdedores obvios o inadaptados y puede llevar a un compromiso progresivo en los proyectos erróneos. Por el contrario, un proceso demasiado rígido puede llevar a perder oportunidades.

Compuerta 3: Decisiones sobre el caso de negocios Si una idea pasa con éxito las pruebas en la compuerta 2, se hace una investigación más detallada, el tema de la etapa 2, en el potencial de mercado para el producto propuesto. Esta investigación incluye un análisis completo de cliente, mercado y competencia, además de que se emplean las herramientas y estructuras analíticas provistas en los capítulos del 3 al 6. Por lo general, la investigación primaria se realiza en esta etapa.

Así, ahora se invierten algunos recursos en investigación, e incluso a veces se desarrollan prototipos del producto para apoyar éstos.

En numerosos productos basados en la tecnología, es probable que el desarrollo anterior a este punto se haya limitado a la investigación básica, y el desarrollo real de un producto verdaderamente funcional haya esperado confirmación del caso de negocios.

Las decisiones en la compuerta 3, si bien se basan en criterios semejantes a los de la compuerta 2, se fundan en una información más profunda y son la última oportunidad de detenerse antes de continuar con un desarrollo a gran escala del producto y el plan de marketing para introducirlo.

Compuerta 4: Decisiones de modificación después del desarrollo Durante la etapa 3, continúa el desarrollo tecnológico del diseño del producto real, asimismo se estructura un plan de marketing que incluya una oferta de producto o servicio total. Una decisión crítica aquí es establecer el diseño del producto y sus características particulares.

Un análisis de más de 200 nuevos productos reveló que el diseño del producto era el factor individual más importante en su éxito por varias razones. Primero, puede influir en los costos por su selección de materiales y formas, que influyen de manera decisiva en los procesos de manufactura.

En segundo término, puede atraer la atención hacia el producto en un mercado saturado, como fue el caso de los relojes Swatch, que emplearon varias formas poco comunes de atraer la atención hacia su línea de relojes.

En tercer lugar, crear impresiones que se refieran a otros atributos del producto. Por ejemplo, la primera Macintosh de Apple tenía una forma compacta y sencilla, diseñada para resaltar su fácil manejo.

En cuarto lugar, el diseño del producto mejora nuestras vidas por la satisfacción que obtenemos al ver y usar productos artísticos bellos. Hasta los años recientes, la meta principal del diseño industrial era diseñar un producto compatible con los recursos de manufactura de la compañía y el atractivo visual. Pero, de manera creciente, el encargo que se hace al diseñador es mejorar la utilidad del producto, con lo cual éste se hace más fácil de vender. En teoría, el diseño igualaría “un producto a la capacidad del usuario objetivo para maximizar la seguridad, eficiencia de uso y comodidad”.

Históricamente, ha habido una tendencia para hacer que algunos productos tengan numerosas funciones, lo cual hizo que productos relativamente sencillos se convirtieran en excesivamente complejos para el consumidor promedio. Así, un gran porcentaje de consumidores reconoce que se confunde y desespera cuando se enfrenta a la necesidad de usar videograbadoras, regaderas de hotel, radios para automóviles, sistemas de estereofonía y cosas por el estilo. ¿Su grabadora parpadea de manera incesante a las 12:00? Además del diseño del producto y sus características específicas, en esta etapa se determinan el precio y los canales, junto con el nombre de marca, envase y un programa planeado de comunicaciones de marketing.

Puede ser necesaria más investigación de mercado para completar este proceso. Estas actividades tecnológicas y de marketing continúan realizándose en colaboración, con amplia comunicación todo el tiempo, de modo que se evita el problema de “lanzar por encima de la pared” el producto. Hay dos posibles causas por las que un producto no pasa la compuerta 4, como les sucede a muchos productos.

La primera es que se tropieza con la tecnología, diseño del producto o con los costos proyectados de la versión final del producto, con lo cual se cuestiona si el producto funcionará realmente como está planeado o si dará a los clientes objetivo un buen valor por su dinero.

La segunda es el descubrimiento, durante la planeación del marketing, de que las condiciones del mercado o competitivas prevalecientes hacen surgir preguntas acerca de la rapidez y facilidad con que el producto pueda convertirse en efectivo. La entrada de un competidor imprevisto, por ejemplo, a veces es la causa para abandonar o retardar una idea previamente atractiva de un producto en la compuerta 4.

Así, los centralizadores de información en la compuerta 4 observan cuidadosamente si es probable que el producto vaya a la cabeza de la aceptación en el mercado, o si el grado de aceptación es suficiente para ser digno de un mayor desarrollo.

Tomar una decisión de “no pasa” en este punto con frecuencia es difícil, dado el considerable impulso que ya tiene el producto dentro de la compañía. No hacerlo así, sin embargo, frente al aleccionador mercado o evidencia del producto, es una razón por la que fracasan productos nuevos.

Compuerta 5: Decisiones de análisis de negocio antes de la comercialización La compuerta 5 es la última valla antes de que el producto salga. Para salvar el obstáculo de la compuerta 5, por lo general, el producto debe ser aceptable en un mercado de prueba, en compañías con presupuestos que sean lo suficientemente grandes para darse el lujo de este paso. Por lo general, las grandes empresas de productos de consumo utilizan dos clases principales de mercados de prueba para prepararse para la compuerta 5: mercados de prueba de campo y de laboratorio.

Las empresas más pequeñas, cuyos presupuestos no se pueden permitir pruebas de mercado formales, pueden simplemente iniciar la venta del producto, evaluando los resultados a medida que avanzan. Con el advenimiento de internet, algunas empresas invierten el proceso de etapa-compuerta y simplemente empiezan a vender en internet o en canales limitados, como una forma de aprender a vender que es muy diferente de la investigación tradicional de ventas.

En un mercado de prueba de campo, el plan de marketing para el producto suele llevarse a cabo en una zona geográfica pequeña, para asegurar que entregará los resultados esperados.

Esta prueba busca obtener una estimación de las ventas que se lograrán una vez que el producto salga al mercado más amplio, dada la estrategia planeada de marketing y el presupuesto de ventas. En el pasado, las grandes compañías productoras de alimentos, productos para el hogar y para el cuidado personal, por lo general, empleaban una muestra compuesta de unas pocas ciudades pequeñas como mercado de prueba, y lo hacían así durante un periodo de 12 a 18 meses. El costo de esta investigación era a veces de varios millones de dólares.

Lo que es más importante aún, y más desafortunado, es que los mercados de prueba de campo dan a los competidores la oportunidad de evaluar los resultados, incluso al punto de introducir su propio producto nuevo.

Por ejemplo, General Mills estuvo suficientemente aleccionada por el mercado de prueba realizado por Procter & Gamble para introducir rápidamente su propia versión del producto de prueba bajo el nombre de marca Betty Crocker, que rápidamente se convirtió en el mejor. (Mullins et al., 2007, págs. 258-263).

## Capítulo dos. Decisiones de distribución

En este segundo capítulo nos enfocaremos en las decisiones de distribución en la administración de los canales de distribución que comprenden el establecimiento de normas y procedimientos para ganar y conservar la cooperación de las instituciones del canal y de paso establecer con éstas unas relaciones duraderas que beneficien a todas las partes.

### 2.1. Canales de Marketing

Un canal de marketing es el conjunto de organizaciones interdependientes ocupadas en el proceso de poner un producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios industriales para su consumo o aprovechamiento. También muchos servicios se distribuyen por los canales de marketing.

Estos son los medios utilizados para comunicar el mensaje de su producto al cliente final, es decir, los mecanismos que le permiten mostrar lo que quiere vender al público objetivo.

Tener un buen producto en el mercado es esencial, pero si no piensa en cómo llevar ese producto al cliente adecuado, en la cantidad adecuada, en el momento adecuado, es probable que su negocio fracase. Y esto es exactamente lo que incluye la definición de canal de marketing, saber ofrecer un producto o servicio al consumidor final según sus necesidades y requerimientos. (Mullins et al., 2007, pág. 417).

¿Como elegir los canales de marketing?

1. Evaluar los mercados (reales y potenciales) en los que trabajar. Determinar las características, comportamientos y necesidades de sus clientes, así como la cantidad, dispersión geográfica y frecuencia de compra de sus productos.

2. Elige las características esenciales del producto en términos de dimensiones, perfectibilidad y grados de estandarización para optimizar el transporte.
3. Determinar las características que deben tener los intermediarios en cuanto al tipo de transporte, equipos, sistemas de almacenamiento utilizados, tecnologías de la información y otros aspectos.
4. Evalúe las características locales y ambientales necesarias para almacenar su producto, como la humedad y la temperatura.
5. Busque los corredores asociados con su canal teniendo en cuenta su solidez financiera, otros productos que ofrecen, el nivel de calidad del servicio, el marketing y la fortaleza de la marca. (Comunicare, s.f.) .Párr. 13

Hay cinco tipos principales de canales de distribución, los cuales son: directo, indirecto, selectiva, intensiva e industrial. Canal directo. Es aquí cuando el fabricante suministra bienes directamente a los consumidores. En esta etapa, los canales de distribución realizan todas las funciones de comercialización por sí mismo. Es decir, no existe ningún intermediario involucrado y el fabricante intenta llegar a los consumidores a través de: propias tiendas de venta al por menor, venta a puerta fría, por correo y venta directamente desde el negocio en concreto.

El vínculo entre el fabricante y el consumidor parece ser, sin duda, un método sencillo y de bajo costo de los canales de distribución, pero no es viable para la comercialización de un gran número de bienes de consumo. Por ejemplo, las dificultades que un productor de jabón, horquillas, pasta de dientes, betún de zapatos, cigarrillos, bebidas, etc. tendrá para vender los productos directamente a los consumidores. Seguramente tiene que utilizar intermediarios para conseguir su objetivo. De eso se basa el siguiente tipo de canal.

Canal indirecto. El canal indirecto también se denomina canal de distribución exclusiva. Puede definirse como la comercialización de los bienes primero al minorista, que a su vez lo venda a los consumidores de forma directa. Este método es más eficaz de distribución de productos y se utiliza eficazmente para la promoción de ropa, máquinas, automóviles, muebles, etc.

Al aplicar este tipo de canal se consigue; mejor control del suministro de los productos, rápida gestión/eliminación de los productos, menores gastos de venta, mejor formación de los vendedores y retroalimentación rápida.

Canal de distribución selectiva. La comercialización a través de mayoristas es una de las formas de distribución más utilizadas en todo el mundo.

Estos canales permiten al fabricante vender sus productos en lotes, a un grupo de mayoristas seleccionados, que los venden a los minoristas, quienes a su vez venden los productos a los consumidores.

El mayorista, se encarga de actuar como intermediario, asumiendo riesgos, designando minoristas fiables, proporcionando mercancías tanto en efectivo como a crédito y, de este modo, se comercializa en un amplio mercado.

Estos tipos de canales de distribución son eficaces para la promoción de medicinas, equipo de informática, tabaco, juguetes, alimentos, etc.

Canal de distribución intensiva. En los canales intensivos, el productor utiliza muchos mayoristas e intermediarios minoristas para la promoción del producto. El productor utiliza esta vía de comercialización para saturar el mercado con el producto.

Canal distribución de bienes industriales. Los bienes industriales que viajan desde el lugar de producción, hasta los consumidores finales, se conocen como canales de distribución industrial. Aquí hay menos intermediarios y con un canal más corto. Sin embargo, en este canal, existen subcanales que son de mucha utilidad para que esta vía funcione de forma eficiente:

1. Información técnica: Los bienes industriales son adquiridos en su mayoría por usuarios industriales en grandes cantidades. Por lo tanto, se compran directamente al fabricante de la fuente de suministro.
2. Compra a granel: El usuario adquiere los productos principalmente de forma técnica. Es decir, se refiere a la información técnica relativa al rendimiento, el estándar del producto, la instalación de la maquinaria, los servicios de mantenimiento, etc. no puede ser proporcionada de manera fiable a través de los intermediarios.

Por tanto, el usuario industrial quiere tratar directamente con el fabricante para obtener información técnica completa sobre los productos. Es así como el intermediario se desentiende de los canales de distribución.

Debido a su carácter intangible, en general los servicios no precisan las actividades de distribución física, como el transporte o el almacenamiento, que sí requieren los bienes materiales. (Efficacy, s.f.). párr. 13-29

Sin embargo, todavía se necesitan muchas actividades de marketing para facilitar los intercambios con los clientes de los servicios, como la comunicación de la información, la adaptación de un servicio a las necesidades de cierto cliente, las ventas personales y el financiamiento.

Muchas de estas actividades las realizan intermediarios independientes, unas veces mediante franquicias abiertas al público, como los restaurantes de comida rápida McDonald's, y en otros casos mediante intermediarios, como agentes de seguros, agentes de viajes o corredores de bolsa.

Las actividades de marketing cuestan dinero, lo que se refleja en el precio de venta final del producto o servicio. Estos costos varían enormemente según los productos y los clientes, pero en general son sustanciales: en promedio, aproximadamente 50% del precio de venta de la mayoría de los artículos empacados para consumo; de esta cifra, alrededor de la mitad es el margen del minorista. El resto son gastos de marketing del fabricante y los distribuidores intermediarios.

La lógica de la existencia de los canales de marketing radica en el equilibrio entre costos y beneficios. Las actividades de marketing cuestan dinero, lo que se refleja en el precio de venta final del producto o servicio. Estos costos varían enormemente según los productos y los clientes, pero en general son sustanciales: en promedio, aproximadamente 50% del precio de venta de la mayoría de los artículos empacados para consumo; de esta cifra, alrededor de la mitad es el margen del minorista.

El resto son gastos de marketing del fabricante y los distribuidores intermediarios. Los costos de marketing de muchos bienes industriales, como acero en lámina o sustancias químicas básicas, son bastante menores porque se venden en grandes cantidades a pocos clientes habituales; sin embargo, representan de 10 a 15% del precio de venta final.

¿A los consumidores les convendría más comprar directamente del fabricante, saltándose los intermediarios del canal de distribución?

En general, no. Una verdad clásica de marketing es que, si bien cabe eliminar intermediarios, de todos modos, alguien debe desempeñar las funciones de marketing. Los intermediarios realizan esas funciones necesarias a un costo menor que los clientes o los fabricantes.

Ahora bien, no todos los intermediarios desempeñan todas las funciones de marketing ni todos son igualmente eficientes o eficaces. Por consiguiente, el primer paso al diseñar un canal de distribución para un producto consiste en determinar qué objetivos va a cumplir y cuál es la importancia de cada uno.

El objetivo más importante de cualquier canal de distribución es poner al alcance de los clientes lo que quieren comprar. En cuanto a los bienes de consumo, es preciso considerar dos aspectos del abasto. El primero es conseguir la cobertura esperada en términos de las tiendas apropiadas. Como el volumen de ventas de las tiendas es variable, los fabricantes tienen que ponderar la importancia relativa de cada una de acuerdo con su porcentaje de ventas en la categoría del producto respectivo. El segundo aspecto importante de las existencias de productos de consumo es la ubicación del artículo en la tienda. Una manera de medir el desempeño es tomar el porcentaje del estante disponible o de espacio de exhibición dedicado a la marca, ponderado con la importancia de la tienda. (Mullins et al., 2007, pág. 417).

## **2.2. ¿Cuál es la mejor alternativa? Depende de los objetivos y recursos de la empresa**

Como señalamos arriba, hay que establecer equilibrios entre los objetivos que trata de alcanzar una compañía y su canal de distribución; en general, es imposible diseñar un canal que los cumpla bien todos. Además, cada uno de los diseños que explicamos se presta para alcanzar mejor algunos objetivos que otros.

Por consiguiente, la decisión sobre qué opción escoger depende de qué objetivos de distribución se consideren los más importantes, la cual está influida por la estrategia competitiva de la empresa y los otros componentes de su programa de marketing, incluyendo las características del producto en sí. En las secciones siguientes examinamos brevemente los diseños de canales más adecuados para los objetivos que enunciamos arriba. Cualquiera que sea el objetivo, las decisiones sobre el diseño de un canal sufren también la influencia de la existencia de recursos humanos y económicos en la empresa y de factores del ambiente, como los adelantos tecnológicos. (Mullins et al., 2007, pág. 307).

### **2.2.1. Existencias y satisfacción de las necesidades del servicio al cliente**

**Bienes y servicios de consumo** En el caso de los bienes y servicios de consumo, alcanzar la existencia deseada de los productos es básicamente cuestión de conseguir la cooperación del número y tipo adecuado de tiendas.

Un fabricante puede seguir tres estrategias de cobertura de tiendas minoristas básicos: distribución intensiva, exclusiva o selectiva. La mejor estrategia para un producto depende de la naturaleza de éste, del mercado respectivo y de la situación competitiva.

**Distribución intensiva** Con esta estrategia se busca el mayor número posible de tiendas y es la más conveniente para los artículos elaborados de compra frecuente, sin que los compradores tengan muchas preferencias como chocolates, refrescos, desodorantes y navajas de rasurar. Con esta estrategia se maximizan las existencias del producto, lo que acrecienta su reconocimiento y las compras impulsivas.

Sin embargo, las empresas que adoptan la distribución intensiva sufren a menudo problemas de implantación y costos. Algunas tiendas son más reacias a vender un producto o a poner todo su esfuerzo en el programa de marketing del fabricante, si no reciben el derecho exclusivo de vender el producto en su territorio. Este problema tuvo que enfrentar Hallmark con sus tiendas de especialidades cuando quiso intensificar su distribución en tiendas de descuento y su página de internet. También presenta un problema ganarse la cooperación de una buena parte de las tiendas si la demanda total del producto es más bien pequeña, o cuando la marca no es líder del mercado en su categoría de producto.

**Distribución exclusiva** En esta estrategia se confía en un solo minorista o mayorista de un territorio. Es más conveniente cuando el producto es una especialidad o un artículo muy selecto. La distribución exclusiva también es útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto por calidad, prestigio o excelente servicio a los clientes.

Las principales ventajas de la distribución exclusiva son que el fabricante puede escoger las tiendas cuya clientela corresponde al mercado buscado, y que hay una cooperación más estrecha para emprender los programas de comercialización y de servicio a clientes del productor.

Entre los ejemplos de productos que se distribuyen en exclusiva se encuentran los muebles Ethan Allen y los autos Rolls-Royce. La principal desventaja de la distribución exclusiva es el riesgo que se corre al depender de un solo minorista para un territorio.

**Distribución selectiva.** Se trata de un estado intermedio entre los dos extremos anteriores, puesto que emplea más de una, pero menos que todos los minoristas disponibles en una región. Es una estrategia apropiada para productos selectos. Casi todas las marcas de autos se distribuyen de esta manera. Implicaciones para el diseño de un canal.

En términos generales, cuanto mayor sea la importancia estratégica de tener existencias disponibles y cuanto más intensa sea la cobertura de tiendas que se pretende, será más probable que se recurra a mayoristas o agentes.

La distribución intensiva requiere numerosas tiendas, muchas de las cuales son pequeñas e independientes.

Los costos de ventas, trámite de pedidos y entrega que se requieren para atender una red tan grande de tiendas resultan prohibitivos para la mayoría de los fabricantes. Por consiguiente, los diseños como B y C de la ilustración 13.5 son más comunes entre empresas grandes y solventes que quieren una distribución intensiva, mientras que los diseños D y E son para empresas pequeñas que necesitan esa distribución intensiva. Las empresas con metas de distribución exclusiva o selectiva prefieren el diseño B, para tratar directamente con sus minoristas. (Mullins et al., 2007, pág. 308).

### **2.2.2. Objetivos de las actividades de promoción, información del mercado y servicio**

Otro objetivo común del canal de distribución es obtener un fuerte apoyo de los integrantes de la promoción para el producto de la empresa: utilización de medios locales, exhibidores en tiendas y cooperación en los eventos especiales de promoción. (Mullins et al., 2007, págs. 330-331) Cultivar el apoyo extenso de las tiendas para hacer promociones en sus locales es importantísimo para los bienes genéricos.

Para fijar los objetivos de promoción se debe de identificar con claridad el público al que se dirige la comunicación de marketing que se planea, la siguiente tarea del experto de marketing es decidir qué pretende conseguir, exactamente y en términos medibles, con la comunicación.

A menudo los objetivos de la promoción el incremento de las ventas y la participación en el mercado, pero los gerentes de marketing deben tener presente que el incremento de las ventas depende del programa de marketing completo, no sólo de la mezcla de promoción. No es probable que tenga éxito la publicidad de un diseño pobre, un producto sobrevaluado o uno cuya distribución es deficiente.

Los buenos objetivos de promoción, como los demás objetivos de las empresas, deben ser específicos, medibles, asequibles, relevantes (para la misión de la compañía y en el contexto general del mercado y la competencia) y oportunos.

Así, los buenos objetivos de promoción deben incluir cuatro elementos esenciales: una definición del público objetivo, una declaración sobre cómo van a cambiar ciertos aspectos de las impresiones, opiniones y conducta de ese público, una explicación de cuánto tiempo se espera que tarde el cambio y un señalamiento de la medida del cambio que se requiere. Tanto la extensión como la calidad de las actividades personales de ventas que ocupan a los miembros del canal con ciertos productos, llegan a ser determinantes. (Mullins et al., 2007, págs. 330-331).

Un fuerte apoyo de ventas es más importante cuando las empresas venden productos de consumo no perecederos complicados desde el punto de vista técnico o bienes industriales, el mercado es muy competido y un defensor diferenciado trata de sostener una ventaja competitiva sobre la base de una calidad superior de su producto o servicio a clientes.

La promoción de ventas incluye una amplia colección de herramientas cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas todas las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar, y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas.

Las promociones de ventas incitan a dar una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice "Compre nuestro producto", la promoción de ventas dice "Cómpralo ahora". Por otra parte, los efectos de la promoción de ventas suelen ser efímeros, y no son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una preferencia de marca y relaciones de largo plazo con el cliente.

Dada su proximidad al mercado, se acude con frecuencia a los intermediarios para obtener información rápida y exacta sobre aspectos como tendencias de ventas, niveles de inventario y actividades de la competencia. Un canal muy informado es más importante para las empresas de industrias muy competidas, caracterizadas por cambios rápidos en la tecnología de los productos o en los gustos de los clientes, como los sectores del cómputo y la moda.

La información es crucial para las compañías que siguen la estrategia empresarial del buscador, puesto que dependen, para prosperar, de detectar pronto productos novedosos y oportunidades de crecimiento del mercado. (Armstrong & Klotler, 2008, pág. 357).

### **2.2.3. Posventas**

El objetivo del servicio postventa es mantener y afianzar aún más las relaciones con los clientes y consumidores. Esta etapa debe tener la misma importancia que el periodo de preventa y del periodo de ventas. Una de las mejores estrategias para conseguir clientes es el servicio de post venta. Se trata de una estrategia donde el cliente puede seguir disfrutando de una buena atención luego de culminado el periodo de venta.

Es muy importante saber quién es el cliente para poder ofrecer un buen servicio de postventa. Esto supone conocer el nombre del cliente y al menos tener un medio para poder contactarlo, siendo de preferencia su número telefónico o correo electrónico. Si es posible recolectar más información sobre ese cliente entonces hay que hacerlo.

Mientras más información se disponga sobre él, mayor será el conocimiento sobre sus necesidades e inquietudes. De esta forma podrá dar respuesta a sus requerimientos mediante el servicio de postventa.

Se debe entrar en contacto únicamente hay dos opciones, o la empresa contacta al cliente y le ofrece el servicio de postventa, o el cliente contacta a la empresa para solicitar dicho servicio. (Armstrong & Kotler, 2008, pág. 363).

En cualquiera de los casos, es importante que el cliente y la compañía entren en comunicación. Asimismo, es responsabilidad de la empresa crear estrategias para que tanto ella como el cliente se conecten con el servicio de postventa.

Determinar qué servicio de postventa necesita el cliente; Si la empresa fue quien contactó al cliente, entonces se ha llegado a la última fase del servicio. En cambio, si el cliente fue quien solicitó el servicio de postventa a la compañía, entonces aún quedan algunas fases por completar.

El diálogo por encima de todo; Esta fase se aplica cuando el cliente ha estado presentando alguna problemática con el producto o servicio vendido. En ella es importante establecer un diálogo con el cliente y simultáneamente atender las quejas o reclamos de forma rápida y efectiva.

Se debe hacer un cierre de la situación; Es importante ofrecer al cliente una solución rápida y efectiva de su problema. Posterior a ello, es necesario hacer un cierre con respecto a esa situación. Hay que hacer seguimiento en esta fase, ya se ha hecho un cierre de la situación. Sin embargo, es necesario volver a establecer una comunicación entre la empresa y el cliente con el fin de determinar si se le ha dado solución o no al conflicto, y si las cosas van marchando por buen camino. (Mullins et al., 2008, pág. 309).

Una cadena de suministro posventa bien planificada es esencial para reducir los costos en todo el ecosistema de atención al cliente y garantizar la satisfacción del cliente.

La innovación es una parte clave de cualquier estrategia de cadena de suministro de vanguardia. Las brechas en la cadena de suministro y la distribución tienen un impacto negativo masivo en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

A continuación, algunas sugerencias para que el rendimiento del servicio esté en consonancia con las expectativas de los clientes actuales:

1. Abrir nuevos canales: Una forma de mejorar la experiencia del servicio es abrir nuevos canales de servicio y soporte.

Por ejemplo, el manejo de solicitudes de microservicio a través de las redes sociales, esto puede ayudar pues permite que los clientes ofrezcan soporte a otros clientes.

2. Aprovechar la nueva tecnología: El auge de los dispositivos conectados de máquina a máquina y los sensores ha dado lugar a nuevas formas de resolver problemas antiguos en el servicio y la reparación. Equipadas con sensores avanzados, GPS y capacidades de comunicación, cada vez más máquinas pueden monitorear y comunicar el estado del servicio.

3. Desarrollar nuevos enfoques de servicio: Otro enfoque que se está adoptando es crear programas de servicio diferenciados o modelos de servicio completamente nuevos. La ejecución de un nuevo modelo exitoso de participación de servicios requiere analizar el flujo de datos de los clientes entrantes y convertir la información del cliente y la información contextual en experiencias y ofertas relevantes que los clientes valoren.
4. En tiempos de crecientes expectativas de los clientes, las organizaciones deben tomar en cuenta el servicio postventa, deben estar en condiciones de responder rápidamente a la demanda de los clientes.

Además, deben contar con el análisis en tiempo real, las soluciones modernas de datos que conectan las ventas, la producción y la cadena de suministro. (Barajas Hernández, 2021). Párr.4-7

#### **2.2.4. Costeabilidad**

Las empresas tienen que, por un lado, compensar entre las existencias de productos y los ciclos cortos de pedidos y, por el otro, los costos elevados de distribución. Para atender a tantas tiendas que se necesitan para ofrecer una distribución intensiva de productos de consumo hacen falta muchos vendedores, almacenes dispersos e inventarios grandes. Del mismo modo, garantizar una entrega expedita y segura a los clientes organizacionales, en particular a los pequeños, exige un número relativamente grande de puntos de distribución. (Mullins et al., 2007, pág. 310).

Por lo tanto, el gerente tiene el cometido de diseñar un canal de marketing en el que se reduzcan al mínimo los costos de distribución, sin dejar de estar sujeto a las restricciones de tener que alcanzar cierto nivel de existencias del producto y de servicio a clientes.

Es esencial conocer con exactitud los costos de transporte en el canal de distribución logístico-comercial según los modos (Ferrocarril, camión, avión, barco y oleoducto) y tipos legales (público, por contrato, privado, alquilado y exento) para poder determinar las alternativas de transporte adecuadas al sistema de distribución elegido.

El análisis del transporte conduce a un gran número de posibles combinaciones aplicables a las distintas necesidades, con relación a otros centros de costos de la distribución física, el transporte ofrece un conjunto de circunstancias especiales, como resultado de sus características reguladas. Algunas empresas consideran que su objetivo de logística es el de ofrecer el máximo servicio al cliente al menor costo. Pero ningún sistema de logística puede maximizar los costos de distribución.

El máximo servicio al cliente requiere una entrega rápida, grandes inventarios, amplios surtidos, políticas de devolución flexible y otros servicios, y todo ello sin incrementar los costos de distribución.

Por el contrario, los costos mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios más pequeños y lotes de envíos más grandes, que representan un nivel inferior de servicio general al cliente.

El objetivo de la logística en todo canal de distribución debería consistir en proporcionar un nivel de servicio al cliente objetivo al menor costo posible.

Para tal, la empresa tiene que analizar primero la importancia de los diversos servicios de distribución para los clientes.

El objetivo consiste en maximizar los beneficios y no las ventas. Por tanto, la empresa debe ponderar los beneficios de proporcionar mayores niveles de servicio frente a los costos. Algunas empresas ofrecen más servicios y cobran precios superiores para cubrir estos costos mayores.

Por tanto, siempre deben tenerse en cuenta los costos de compensación existentes en toda operación logística, deben evaluarse por separado los costos globales y no el costo por cada operación logística. Las decisiones adoptadas por una empresa dentro de un canal de distribución afectan los costos de logística de otra empresa.

Por ejemplo, las políticas de inventario de un comprador afectan tanto a los costos de inventario del que expide como a los costos operativos, en este caso es necesario ampliar límites del sistema por encima de la función de logística o de la empresa, para incluir tal vez a varias empresas. (Eslava Sarmiento, 2017, pág. 37).

### **2.2.5. Flexibilidad**

Como Hallmark descubrió que los canales bien arraigados, en los que los miembros tienen un compromiso duradero o inversiones recíprocas sustanciales, son difíciles de cambiar en respuesta a modificaciones del mercado o de las condiciones de la competencia.

Por consiguiente, algunas empresas, particularmente las que persiguen la estrategia del buscador en nuevas categorías de productos, de crecimiento acelerado o de cambios técnicos, consideran que una meta importante es la flexibilidad del canal. En un canal flexible es relativamente fácil cambiar sus estructuras o añadir nuevas clases de intermediarios (en el caso de Hallmark, tiendas de descuento y el portal de internet de venta directa) sin generar costosos conflictos económicos o legales con los miembros actuales del canal. (Mullins et al., 2007, pág. 312).

### **2.2.6. Distribución en varios canales**

Cada vez más compañías utilizan varios canales. Algunas tienen sistemas de distribución dual (en dos canales); por ejemplo, cuando un fabricante de bienes industriales vende a través de mayoristas a sus cuentas pequeñas y su propio equipo de ventas maneja las cuentas grandes. Un incremento en el número de segmentos de mercado obliga a muchas compañías a recurrir a más de dos canales.

Por ejemplo, un fabricante de líquido para frenos distribuye su producto. Los sistemas de varios canales plantean conflictos y problemas de control. Surgen conflictos cuando varios miembros del canal atienden el mismo segmento de clientes y al fabricante le cuestan más trabajo coordinarlos y controlarlos que a un solo canal.

Sin embargo, estos sistemas ofrecen una cobertura más completa del mercado con mayor eficiencia, lo que trae una ventaja competitiva.

Una variedad de esquema de varios canales es el sistema híbrido. Así como los sistemas de varios canales los utilizan por separados para llegar a diversos segmentos de mercado, los integrantes de un sistema híbrido desarrollan funciones

complementarias para el mismo segmento de cliente. Algunos analistas anticipan que estos sistemas híbridos serán el diseño más común de canales de distribución en el futuro, principalmente porque con internet se ha vuelto más fácil coordinar a un gran número de especialistas por las funciones que realiza. (Mullins et al., 2007, pág. 312).

### **2.3. Diseño de Canales para mercados mundiales**

Cuando un gerente diseña canales de marketing para llegar a clientes de más de un país, se le plantean otros dos problemas. El primero, que cuando penetra en un mercado nacional nuevo debe decidir una estrategia lineal. Luego, debe tomar una decisión si confía en un intermediario de su propia nación que se especialice en vender a mercados foráneos o trata directamente con los intermediarios foráneos que operan en esos mercados. (Mullins et al., 2007, pág. 313).

### **2.4. Estrategia de penetración de mercado**

Hay tres medios principales de penetrar en otro país; exportación, transferencia de tecnología y de las capacidades para producir y comercializar los bienes a una organización de otro país mediante un contrato, e inversión directa.

La exportación es la manera más sencilla de penetrar en un mercado foráneo por que impone los menores compromisos y riesgos.

Es directa o indirecta. En el segundo caso, se aprovechan los conocimientos de intermediarios locales expertos en comercio internacional: los comerciantes en exportaciones, que compran el producto y lo venden por su cuenta en el extranjero.

Los agentes de exportación, que venden a comisión; y las organizaciones cooperativas, que exportan a nombre de varios productores, en particular los que venden productos agrícolas.

En la exportación directa se contratan distribuidores o agentes establecidos en el extranjero o se abren unidades de operación (sucursales o subsidiarias) en el otro país.

Los modelos de introducción contractuales son acuerdos no monetarios que comprenden la transferencia de tecnología o capacidades a una entidad de otro país.

Mediante la concesión de licencias, una empresa entrega el derecho a utilizar sus activos intangibles (tecnología, conocimientos, patentes, nombre, marca) a cambio de regalías o algún otro pago. Las licencias son menos flexibles y menos control que las exportaciones.

Mas aún, si se rompe el contrato, el concesionario quizá haya creado un competidor. Sin embargo, es apropiado cuando el mercado es inestable de penetrar. Mediante la concesión de franquicias se otorga el derecho de utilizar el nombre de una compañía, sus marcas y tecnología.

Además, el franquiciado recibe ayuda para arrancar la franquicia. Para las empresas de servicios, es una forma muy atractiva de penetrar en mercados foráneos a bajo costo y de asociar sus habilidades con los conocimientos y el espíritu emprendedor locales. Los países anfitriones reciben mejor esta forma de exportación, y con razón, puesto que los propietarios son locales.

Las compañías estadounidenses han sido grandes pioneras de las franquicias, principalmente con compañías de comida rápida como McDonald's, Pizza Hut, Burger King y Kentucky Fried Chicken. En los últimos años han penetrado a ese país franquicias de otros lados (Canadá, Inglaterra, Japón) en diversas ramas, como alimentos, reparación de calzado, muebles de cuero y ajuar doméstico.

Otras modalidades de penetración contractual son el contrato de manufactura, que consiste en encargar un producto a un fabricante instalado en otro país para que lo venda ahí o en otro lugar (refacciones de autos, ropa, muebles).

Un contrato de manufactura es más atractivo si el mercado local es demasiado pequeño para justificar que se haga una inversión, si está obstaculizada la entrada de exportaciones y si no hay un concesionario de calidad.

En un contrato de construcción en mano se requiere que el contratista haya iniciado y tenga en operación el proyecto antes de entregarlo al propietario. La coproducción consiste en que una compañía proporciona conocimientos técnicos y componentes a cambio de una parte de la producción, que debe vender.

Las transacciones de comercio de compensación (como dijimos en el capítulo 12) son: trueque (intercambio directo de bienes, como jamones por aviones), tratos compensatorios (efectivo y artículos locales), compra de compensación (se retrasa la venta de bienes intercambiados para que el comprador local pueda venderlos) y una promesa de compra, en la que los productos vendidos se usan para producir otros bienes.

Las inversiones directas en el extranjero se realizan de dos maneras: mediante empresas en coinversión (joint ventures) o por propiedad única. Las empresas en coinversión forman un acuerdo de propiedad unida (como entre una empresa estadounidense y una del país anfitrión) para producir o vender bienes en aquel país.

En la actualidad, las empresas conjuntas son comunes porque evitan las cuotas e impuestos a las importaciones y cumplen las exigencias de los gobiernos de que se produzca en la localidad. También tienen la ventaja de que se comparten los costos de inversión y se adquieren conocimientos sobre el mercado local.

Por ejemplo, Motorola tuvo dificultades para penetrar en el mercado japonés hasta que trabó una alianza con Toshiba para establecer una empresa conjunta que fabricara microcircuitos. Además, Toshiba prestó a Motorola ayuda para la comercialización.

Una inversión de propiedad única es una estrategia de penetración que consiste en establecer instalaciones de producción en otro país. Gracias a la inversión directa, la organización propietaria tiene todo el control de sus operaciones foráneas y evita los problemas de compartir la dirección, así como la pérdida de flexibilidad. Esta estrategia es más apropiada cuando las características de la situación requieren unas instalaciones locales dedicadas.

La inversión directa plantea muchos riesgos. Sin embargo, aumentan las inversiones directas en todas partes, porque las compañías han concluido que captar y conservar clientes exige una innovación constante y una respuesta rápida y flexible a la dinámica del entorno. (Mullins et al., 2007, págs. 313-314).

## 2.5. Alternativas de Canales

El productor nacional cuenta con dos alternativas de canales internacionales. La primera consiste en el recurso a intermediarios locales que ofrezcan servicios de marketing desde una base también local; la segunda consiste en acudir a intermediarios en el extranjero. A continuación, vamos a estudiar estas alternativas.

Intermediarios nacionales, aunque es más fácil recurrir a estos intermediarios nacionales, quizá les falten conocimientos sobre el mercado extranjero y no puedan aportar la representación local que ofrecen los intermediarios foráneos.

Los comerciantes intermediarios (los que tienen posesión de los bienes) incluyen al comerciante de exportaciones, que toma posesión de los bienes (principalmente manufacturados), tiene una línea extensa y la vende por su propio derecho; el mayorista de exportaciones, que maneja productos a granel y materias primas (sin tener su control físico), y las compañías comerciales, que venden bienes manufacturados a países en desarrollo y compran materias primas y bienes sin procesar.

Los agentes intermediarios son los corredores; agencias compradoras, que básicamente buscan y compran mercancías a solicitud; grupos de ventas, productores que entran en un acuerdo para vender juntos sus productos en el extranjero; la compañía de administración de exportaciones, que opera en nombre de su propietaria, y el agente de exportaciones del fabricante, que se especializa en pocos países y sostiene una relación de corto plazo con sus clientes.

Intermediarios foráneos, en lugar de tratar con intermediarios nacionales, un fabricante puede tomar la decisión de tratar directamente con intermediarios foráneos. Como con esto se acorta el canal, el fabricante se acerca al mercado. Un problema grave es que los intermediarios foráneos se encuentran en lugares distantes y, por lo tanto, es más difícil controlarlos que a los nacionales.

Como muchos intermediarios foráneos, especialmente los comerciantes intermediarios, prefieren actuar independientemente de sus proveedores, es difícil recurrir a ellos cuando se necesita cultivar un mercado.

Los mayoristas de todo el mundo, aunque realizan funciones semejantes, varían enormemente en cuanto a tamaño, márgenes y calidad del servicio.

Una generalización amplia es que cuanto menos desarrollado es un país, tanto menor es el mayorista y más fragmentados son los canales de mayoreo. Sin embargo, en los últimos años la aparición de cadenas de voluntarios patrocinadas por mayoristas ha concentrado el poder de la distribución en manos de pocos mayoristas.

Asimismo, hay una tendencia mundial a la integración vertical del nivel de mayoreo o menudeo al fabricante. Además, el crecimiento de mayoristas locales en muchos países ha facilitado a los fabricantes la distribución de sus productos en todo su territorio nacional.

Estructuras de tiendas minoristas en el extranjero Estas estructuras varían notablemente con los países, por los diferentes contextos culturales, económicos y políticos; por ejemplo, una generalización afirma que el tamaño de las tiendas aumenta con el producto nacional bruto.

Las tiendas europeas y japonesas siguen un camino semejante al que abrió Estados Unidos con respecto al tamaño, autoservicio, descuentos, automatización (cajas electrónicas), expansión de las cadenas nacionales y ventas directas.

También es cada vez más posible promover y vender bienes y servicios directamente por internet casi a cualquier lugar.

En 2002 se calculó que la población conectada a internet fue de 544 millones de personas: 181 millones en América del Norte, 171 millones en Europa, 157 millones en la región Asia Pacífico, 25 millones en Sudamérica, 4.2 millones en África y 4.7 millones en Oriente Medio.<sup>19</sup> (Mullins et al., 2007, págs. 315-316).

## Capítulo Tres: La naturaleza de los canales de distribución

En este capítulo plantearemos como se puede reducir el número de transacciones del canal y además mencionaremos algunas funciones del canal de marketing; Lo cual es el Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

### 3.1. Como se puede reducir el número de transacciones del canal

La mayoría de los productores recurren a intermediarios para llevar sus productos al mercado; intentan crear un canal de distribución: un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de fabricar un producto o servicio disponible para su uso o consumo por el consumidor. Por tanto, el canal de distribución son todas aquellas organizaciones a través de las cuales debe pasar un producto entre su punto de fabricación y su consumo.

¿Por qué debería dar parte del trabajo de ventas a los intermediarios? Después de todo, hacer eso significa renunciar a parte del control sobre la forma en que se venden los productos y a quién. El recurso a los intermediarios es el resultado de una mayor eficacia a la hora de colocar las mercancías en los mercados deseados. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización y grado de operación, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ella puede lograr por sí misma.

La Figura 3.1 muestra cómo el uso de intermediarios puede suponer un ahorro. La Parte A muestra tres fabricantes que utilizan el marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere nueve contactos diferentes.

La Parte B muestra a los tres fabricantes trabajando a través de un distribuidor, el cual se pone en contacto con los tres clientes. Este sistema solamente requiere seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que se debe llevar a cabo tanto por los productores como por los consumidores.

Desde el punto de vista económico del sistema, el papel de los intermediarios del marketing es convertir la variedad de productos elaborados por los fabricantes en la variedad que deseen los consumidores.

Los fabricantes crean una variedad reducida de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean grandes variedades de productos en cantidades reducidas. En los canales de distribución, los intermediarios compran grandes cantidades a muchos fabricantes y los dividen en pequeñas cantidades y más variadas que es lo que desean los consumidores. Como tales, los intermediarios desempeñan un importante papel haciendo que coincidan oferta y demanda. (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 34).

### **3.2 ¿Como elegir el canal de marketing?**

Para determinar qué canal de marketing utilizar, el mejor camino es comenzar entendiendo qué estrategia está más alineada con el producto.

La distribución intensiva, cuando el fabricante vende a través de tantos intermediarios como sea posible, debe utilizarse si el producto tiene un valor unitario bajo y una alta frecuencia de compra, ya que siempre se encontrará en la mayoría de los estantes.

En el caso de que un producto pueda compararse con otro similar, se recomienda la distribución selectiva, cuando el fabricante vende a través de un grupo seleccionado de intermediario, pues de este modo se podrá contar con intermediarios mejor preparados para defender la marca.

Pero en el caso de un producto que requiere un esfuerzo de ventas especializado o una inversión en inventario e instalaciones físicas específicas, la mejor solución es la distribución exclusiva; cuando se elige a revendedores, dándoles permiso para hacer la distribución exclusiva del producto y controlando sus actividades.

La exclusividad garantizará un soporte adecuado al producto, proporcionándole incluso una imagen de valor y lujo en el mercado.

Sin embargo, para que se pueda tomar una decisión más consciente, se debe tomar en consideración estos aspectos.

1. evalúa los mercados (tanto reales como potenciales) en los que se puede trabajar.
2. Determina las características, los comportamientos y las necesidades de tus clientes, así como la cantidad, la dispersión geográfica y la frecuencia de compra de tu producto.
3. Elige las características esenciales del producto en términos de dimensiones, perecibilidad y grados de estandarización para optimizar el transporte.
4. Define las características que deben tener los intermediarios en cuanto al tipo de transporte, equipo y sistema de almacenamiento utilizado, tecnología de la información, entre otros aspectos.
5. Evalúa las características ambientales y locales necesarias para la conservación de tu producto como la humedad y la temperatura.
6. Estudia a las empresas intermediarias involucradas en tu canal considerando su solidez financiera, los demás productos que ofrecen, los niveles de calidad del servicio, el marketing y la solidez de la marca.

Uno de los puntos más importantes de esta lista es conocer y seleccionar a los integrantes de los canales, dado que ellos serán responsables no solo por llevar tu producto al cliente final, buscando siempre alcanzar el más alto grado de satisfacción del consumidor.

Asimismo, es necesario prestar atención a la integración entre los integrantes de cada canal para que el producto llegue a las manos del consumidor en el momento adecuado. Al final, al momento de tener hambre, espera que el queso esté en el estante, sin importar cómo llegó y cuál fue la estructura usada para cumplirlo.

Dependiendo de la voluntad de la empresa de controlar más o no la distribución de los productos, el número de miembros en un canal de marketing puede variar. (Nunes, 2021).párr. 46-56

### 3.3. Funciones del canal de marketing

Un canal de distribución traslada las mercancías desde el artesano hasta los consumidores; rellena el hueco de tiempo, lugar y pertenencia que separa los bienes y servicios de quienes los utilizarían.

Los miembros del canal de distribución llevan a cabo diversas funciones clave: algunas ayudan a completar la transacción y otras ayudan a satisfacer la transacción completada (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 35)

Figura: Funciones del canal de marketing

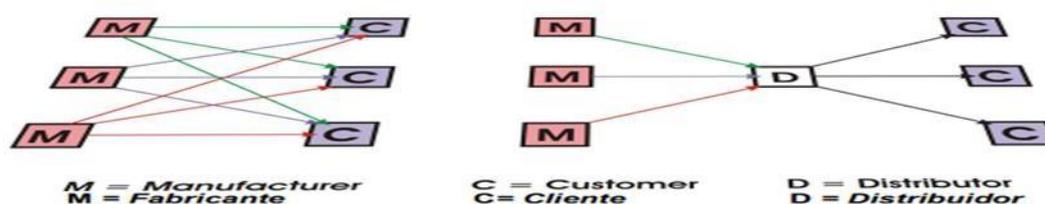


Figura 3.1 Fuente: (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 35).

Ayudas para completar las transacciones:

1. Información: Recopilación y divulgación de los estudios de marketing y de la información sobre protagonistas y fuerzas en el entorno del marketing necesarios para planificar y facilitar el intercambio. Promoción. Desarrollar y divulgar mensajes persuasivos sobre una oferta.
2. Contacto: Búsqueda y comunicación con los compradores potenciales.
3. Coincidencia: Adecuación de la oferta a las necesidades del comprador, en las actividades de fabricación, clasificación, montaje y empaquetado.
4. Negociación: Alcance de un acuerdo sobre el precio y otros extremos de la oferta para que se pueda cerrar un contrato.

Ayudas para satisfacer las transacciones completadas:

1. Distribución física: Transporte y almacenaje de mercancías.

2. Financiación: Adquisición y uso de fondos para cubrir los costes de trabajo del canal.

3. Adopción de riesgos: Asunción de los riesgos de continuar el trabajo del canal.

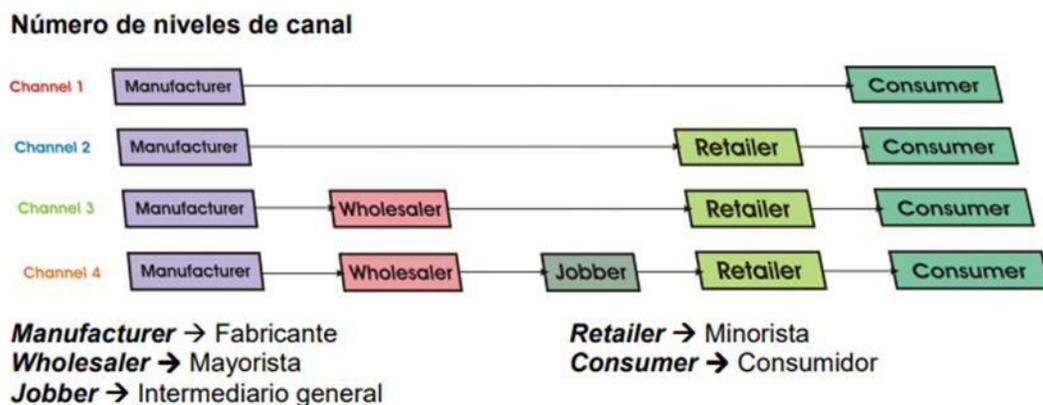
La pregunta no es 'si' se han de llevar a cabo estas funciones, sino más bien 'quién' va a llevarlas a cabo. Se pueden eliminar o sustituir las instituciones del sistema del canal, pero no se pueden eliminar las funciones.

Cuando se eliminan los miembros del canal, sus funciones se trasladan hacia delante o hacia atrás en el canal para que las asuman otros miembros. Dicho con pocas palabras, se pueden eliminar los intermediarios, pero no sus funciones.

Todas estas funciones utilizan pocos recursos y a menudo se pueden llevar a cabo mejor por medio de la especialización. En la medida en que el artesano lleve a cabo estas funciones, sus costes aumentarán y sus precios tendrán que ser más elevados. De manera simultánea, cuando algunas de estas funciones se trasladan a los intermediarios, los costes que el artesano soporta pueden ser menores, pero los intermediarios deben cobrar más para cubrir los costes de su trabajo.

Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones se han de asignar a los miembros del canal que puedan llevarlas a cabo con más eficacia y efectividad, para ofrecer una variedad de mercancías satisfactorias a los consumidores.

Figura: Número de nivel de canal



Fuente: (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 35).

Los canales de distribución se pueden describir por el número de niveles de canal que participan. Cada nivel de intermediarios de marketing que lleva a cabo alguna tarea es un nivel del canal. Dado que el productor y el consumidor final realizan algún trabajo, ambos son parte del canal. El número de niveles de intermediario indica la longitud de un canal (pág. 36).

La Figura 3.2 muestra varios canales de distribución de consumo con longitudes distintas. El Canal 1, denominado canal de marketing directo no tiene niveles de intermediarios. Consiste en un fabricante (el artesano), que vende directamente a los consumidores. Las ventas directas de los bienes de consumo en algunos países europeos han disfrutado de un crecimiento récord en los últimos años y se trata de un sector de la economía minorista que, sin embargo, ha sobrevivido a la recesión.

El Canal 2 tiene un nivel de intermediario. En los mercados de consumo este nivel es normalmente un minorista. El Canal 3 tiene dos niveles de intermediarios, un mayorista y un minorista. Este canal se utiliza a menudo por los fabricantes de alimentos, ferretería y otros.

El Canal 4 tiene tres niveles de intermediarios. El jobber (intermediario general) compra a los mayoristas y vende a los minoristas a los que normalmente no atienden los grandes mayoristas. A veces se encuentran canales de distribución con más niveles, pero son menos frecuentes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y una mayor complejidad del canal.

En resumen, los miembros del canal desempeñan un importante papel a la hora de poner productos y servicios a disposición de los clientes.

Entre ellos, los miembros del canal garantizan el traspaso de diversas entidades: el producto físico, la propiedad, el dinero o pago, la información y la promoción. Estas transferencias pueden hacer unos canales muy complejos, que incluso tengan solamente uno o pocos niveles. (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 35).

### 3.4 Análisis de las necesidades de servicio del cliente

Al igual que la mayoría de las decisiones de marketing, el diseño de un canal comienza con el cliente. Los canales de marketing se ven como sistemas de entrega de valor al cliente, donde cada miembro del canal añade valor para el cliente. De este modo, el diseño del canal de distribución comienza descubriendo qué valores del canal quieren los consumidores de los segmentos a los que nos dirigamos.

¿Desean los clientes compra en lugares cercanos o prefieren desplazarse a lugares más centralizados? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono o por correo? ¿Desean un envío inmediato o quieren esperar? ¿Valoran una variedad amplia o prefieren la especialización? ¿Desean los clientes valores añadidos (envío, crédito, etc.) o los van a obtener en otro lugar? Cuanto más descentralizado esté el canal, más rápida será la entrega y mayor la variedad que se ofrezca. Asimismo, cuando más servicios añadidos se presten, mayor será el nivel de servicio del canal. (Instituto de formación y estudios sociales, 2020, pág. 36).

## **Capítulo Cuatro. Administración de la cadena de suministro**

Este capítulo examina cinco aspectos importantes de la cadena de suministros: ¿Porque hay canales de marketing para varias empresas?, diseños de los canales de distribución objetivos y que instituciones abarcan, opciones de diseños de canales, alternativas de los canales de bienes de consumo y posibles canales de productos industriales, trataremos estos temas desde la perspectiva de los mayoristas y minoristas.

### **4.1. ¿Porque hay canales de marketing para varias empresas?**

Como dijimos en el primer capítulo, alguien debe realizar varias actividades o funciones de marketing antes de que un productor y un cliente puedan intercambiar bienes y servicios: transporte y almacenamiento; comunicación de la información mediante publicidad, ventas directas y promoción de ventas; retroalimentación (investigación de marketing); financiamiento; y servicios como instalaciones y reparaciones.

A veces el cliente realiza en un intercambio la mayor parte de las actividades de marketing, como cuando la familia sale de excursión al campo para comprar verduras en el puesto carretero de un agricultor.

En otros casos, un productor distribuye sus bienes o servicios directamente a los usuarios finales, por ejemplo, mediante catálogos de correo directo o por internet. Sin embargo, muchos bienes se distribuyen a través de sistemas que constan de diversos intermediarios, como minoristas, mayoristas y agentes.

Así, un canal de marketing es el conjunto de organizaciones interdependientes ocupadas en el proceso de poner un producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios industriales para su consumo o aprovechamiento. También muchos servicios se distribuyen por los canales de marketing.

Debido a su carácter intangible, en general los servicios no precisan las actividades de distribución física, como el transporte o el almacenamiento, que sí requieren los bienes materiales.

Sin embargo, todavía se necesitan muchas actividades de marketing para facilitar los intercambios con los clientes de los servicios, como la comunicación de la información, la adaptación de un servicio a las necesidades de cierto cliente, las ventas personales y el financiamiento.

Muchas de estas las realizan intermediarios independientes, unas veces mediante franquicias abiertas al público, como los restaurantes de comida rápida McDonald's, y en otros casos mediante intermediarios, como agentes de seguros, agentes de viajes o corredores de bolsa.

¿A los consumidores les convendría más comprar directamente del fabricante, saltándose los intermediarios del canal de distribución? En general, no. Una verdad clásica de marketing es que, si bien cabe eliminar intermediarios, de todos modos, alguien debe desempeñar las funciones de marketing. Los intermediarios realizan esas funciones necesarias a un costo menor que los clientes o los fabricantes. Lo anterior es particularmente verdadero cuando un producto debe distribuirse a muchos consumidores dispersos. En la ilustración 13.1 se explican las mejoras que aportan los intermediarios a la eficiencia del marketing.

Ahora bien, no todos los intermediarios desempeñan todas las funciones de marketing ni todos son igualmente eficientes o eficaces. Por consiguiente, el primer paso al diseñar un canal de distribución para un producto consiste en determinar qué objetivos va a cumplir y cuál es la importancia de cada uno. (Mullins et al., 2007, pág. 296).

#### **4.2 . Diseño de los canales de administración: qué objetivos hay que cumplir**

Los gerentes pueden diseñar canales de distribución para conseguir uno o más de los objetivos siguientes: aumentar la disponibilidad del bien o servicio para los posibles clientes,

satisfacer los requisitos de los clientes mediante un servicio de calidad, emprender actividades de promoción, reunir información oportuna y detallada sobre el mercado, aumentar la Costeabilidad y mantener la flexibilidad.

No obstante, hay que equilibrar los objetivos, puesto que no tienen la misma importancia para todos los productos ni en todas las circunstancias del mercado. Por lo tanto, en las secciones siguientes vamos a exponer brevemente estos objetivos y las condiciones en las que hay que recargar más el acento en alguno. (Mullins et al., 2007, págs. 297-298).

#### **4.2.1. Existencias disponibles de productos**

El objetivo más importante de cualquier canal de distribución es poner al alcance de los clientes lo que quieren comprar. En cuanto a los bienes de consumo, es preciso considerar dos aspectos del abasto. El primero es conseguir la cobertura esperada en términos de las tiendas apropiadas.

Como el volumen de ventas de las tiendas es variable, los fabricantes tienen que ponderar la importancia relativa de cada una de acuerdo con su porcentaje de ventas en la categoría del producto respectivo. La cifra que se obtiene es el porcentaje del volumen total de mercancía (VTM). Por ejemplo, una pieza de comida empacada puede venderse en sólo 40% de las tiendas de alimentos de una zona, pero tiene un VTM de 70% porque se ofrece principalmente en supermercados, que abarcan una gran proporción de las ventas totales de esos productos. El segundo aspecto importante de las existencias de productos de consumo es la ubicación del artículo en la tienda. Una manera de medir el desempeño es tomar el porcentaje del estante disponible o de espacio de exhibición dedicado a la marca, ponderado con la importancia de la tienda.

En el caso de los productos industriales (y también si la finalidad es evaluar el desempeño del canal en el nivel de los mayoristas de productos de consumo),

el punto importante de las existencias es si el comprador industrial o el minorista pueden poner una orden y recibir el producto cuando lo necesiten. Es cuestión de sincronización de la cobertura del mercado. Las empresas pueden evaluar la cobertura al medir la frecuencia con que los vendedores de una compañía o distribuidor visitan a los clientes de su territorio y además por el tiempo que se requiere para llenar y tramitar un pedido (esto es, el ciclo del pedido).

La existencia de los productos es un objetivo importante de todos los canales de distribución. El grado adecuado de disponibilidad varía con las características del producto y los clientes del segmento, en particular con la importancia que tiene el producto para estos clientes y el tiempo y esfuerzo que dedican en conseguirlo.

Por ejemplo, los productos elaborados de consumo, como la comida empacada y los productos de salud, exigen una disposición inmediata, puesto que los clientes no quieren esforzarse mucho en conseguir una marca determinada. En el otro extremo, es menos crucial disponer inmediatamente de productos únicos e importantes, como especialidades de consumo o equipo pesado e instalaciones industriales.

Los factores del mercado y la competencia ejercen también una influencia en la capacidad de la empresa para alcanzar un nivel deseado de existencias de sus productos. Cuando la demanda se limita o cuando la marca tiene una participación pequeña del mercado total, acaso no sea fácil dar con mayoristas y minoristas dispuestos a distribuirla. Quizá la empresa tenga que ofrecer más incentivos y estímulos para alcanzar el nivel deseado de existencias. Por otro lado, para una marca con una sólida posición competitiva es más fácil conseguir una cobertura extensa de tiendas y espacio en anaqueles. Asimismo, como detallaremos más adelante, las empresas pueden mejorar aspectos de la disponibilidad aprovechando las ventajas de internet. (Mullins et al., 2007, pág. 299).

#### **4.2.2. Satisfacción de las necesidades de servicios de los clientes**

El segundo objetivo del canal de distribución, que guarda una relación estrecha con las existencias pero que tiene un alcance más amplio, es conseguir y sostener cierto nivel

de satisfacción de las necesidades de sus clientes. Este objetivo es muy importante para las empresas analizadoras y defensoras que quieren diferenciarse de la competencia en una o más dimensiones del servicio.

Algunas necesidades de servicio que pueden abordarse en beneficio de los consumidores, usuarios finales industriales y otros miembros del canal de distribución (por ejemplo, los “clientes intermedios” de la empresa, como distribuidores o tiendas) son las siguientes.

1. Ciclo del pedido, que se refiere al tiempo que tarda un fabricante en recibir, tramitar y entregar un pedido.
2. Confiabilidad, que es la constancia y seguridad de la entrega. Es probablemente el elemento más importante del servicio de distribución, sobre todo de las empresas que siguen el sistema justo a tiempo.
3. Comunicación entre el comprador y el vendedor, para que las partes resuelvan pronto sus problemas.
4. Conveniencia, que significa que el sistema es bastante flexible para adaptarse a las necesidades de diversos clientes.
5. Servicios posventa, para que el cliente reciba todos los beneficios durante la vigencia del producto. Estos servicios comprenden la instalación, capacitación del usuario, teléfonos de ayuda para resolver fallas técnicas, reparación y existencias de repuestos, así como de refacciones. Estos servicios son más importantes en la distribución de bienes de consumo no perecederos y productos industriales con complejidades técnicas, como sistemas de cómputo, grandes aplicaciones de software, maquinaria fabril, etcétera. Examinar las quejas de los clientes (o miembros del canal) y determinar continuamente su satisfacción, retención y lealtad son medidas apropiadas para constatar si la empresa cumple con sus objetivos de servicio a clientes. (Mullins et al., 2007, pág. 300).

### **4.2.3. Esfuerzos de promoción**

Otro objetivo común del canal de distribución es obtener un fuerte apoyo de los integrantes de la promoción para el producto de la empresa: utilización de medios locales, exhibidores en tiendas y cooperación en los eventos especiales de promoción.

Cultivar el apoyo extenso de las tiendas para hacer promociones en sus locales es importantísimo para los bienes genéricos. Tanto la extensión como la calidad de las actividades personales de ventas que ocupan a los miembros del canal con ciertos productos, llegan a ser determinantes.

Un fuerte apoyo de ventas es más importante cuando las empresas venden productos de consumo no perecederos complicados desde el punto de vista técnico o bienes industriales, el mercado es muy competido y un defensor diferenciado trata de sostener una ventaja competitiva sobre la base de una calidad superior de su producto o servicio a clientes. (Mullins et al., 2007, pág. 300).

### **4.2.4. Información del mercado**

Dada su proximidad al mercado, se acude con frecuencia a los intermediarios para obtener información rápida y exacta sobre aspectos como tendencias de ventas, niveles de inventario y actividades de la competencia. Un canal muy informado es más importante para las empresas de industrias muy competidas, caracterizadas por cambios rápidos en la tecnología de los productos o en los gustos de los clientes, como los sectores del cómputo y la moda. La información es crucial para las compañías que siguen la estrategia empresarial del buscador, puesto que dependen, para prosperar, de detectar pronto productos novedosos y oportunidades de crecimiento del mercado. (Mullins et al., 2007, pág. 300)

#### **4.2.5. Efectividad del costo**

Es preciso diseñar los canales de distribución para reducir al mínimo los costos de alcanzar sus objetivos. La efectividad del costo del canal de distribución es una preocupación peculiar de las empresas que persiguen estrategias defensoras o analizadoras de costos bajos.

Sin embargo, en general se establece un equilibrio entre los costos del canal, sobre todo los costos de las actividades de la distribución material, como transporte y almacenamiento de inventarios, así como mejorar el desempeño de los otros objetivos que hemos estudiado, como las existencias del producto y satisfacer las necesidades de servicio de los clientes. Vamos a examinar estos equilibrios más detalladamente cuando investiguemos las ventajas y desventajas de los diseños de canales. (Mullins et al., 2007, pág. 300).

#### **4.2.6. Flexibilidad**

Como Hallmark descubrió que los canales bien arraigados, en los que los miembros tienen un compromiso duradero o inversiones recíprocas sustanciales, son difíciles de cambiar en respuesta a modificaciones del mercado o de las condiciones de la competencia.

Por consiguiente, algunas empresas, particularmente las que persiguen la estrategia del buscador en nuevas categorías de productos, de crecimiento acelerado o de cambios técnicos, consideran que una meta importante es la flexibilidad del canal. En un canal flexible es relativamente fácil cambiar sus estructuras o añadir nuevas clases de intermediarios. (Mullins et al., 2007, pág. 301).

### **4.3. Diseño de los canales de distribución: qué instituciones abarcan**

Hay cuatro grupos extensos de instituciones que el gerente puede incluir en el canal de distribución: mayoristas, intermediarios, tiendas y agentes de tramitación.

#### **4.3.1. Mayoristas**

Mayorista empresa que se dedica primordialmente a actividades de venta al por mayor, Algunos mayoristas se ocupan de toda la gama de funciones de mayoreo, mientras que otros se especializan en determinados servicios.

Como sea, los dos compran bienes de diversos productores (es decir, entran en posesión de los productos), posteriormente los revenden a sus clientes comerciales, compradores industriales y a otros revendedores, como las tiendas minoristas. Ganan un margen entre el precio que pagan y el que cobran por los bienes que venden.

En Estados Unidos operan aproximadamente 400 000 mayoristas, incluyendo sucursales de ventas propiedad de las empresas manufactureras. Venta al por mayor Comprende todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

La venta al por mayor incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio. Llamamos mayoristas a las empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor. Los mayoristas agregan valor al realizar mejor una o más de las siguientes funciones de canal:

1. Venta y promoción: Las fuerzas de ventas de los mayoristas ayudan a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños con un costo bajo. El mayorista tiene más contactos, y en muchos casos el comprador confía más en él que en el fabricante lejano.
2. Compra y desarrollo de surtidos: Los mayoristas pueden seleccionar artículos y desarrollar los surtidos que sus clientes requieren, con ello ahorran mucho trabajo a estos últimos.

3. Fragmentación de lotes: Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía y al fragmentarlos (dividirlos en cantidades pequeñas).
4. Almacenamiento: Los mayoristas mantienen inventarios, así que pueden reducir los costos y los riesgos de inventarios de proveedores y clientes.
5. Transportación: Los mayoristas pueden hacer entregas más rápidas a los compradores porque están más cerca que los productores.
6. Financiamiento: Los mayoristas financian a sus clientes mediante el otorgamiento de crédito, y a sus proveedores al ordenar con tiempo y pagar las facturas oportunamente.
7. Aceptación de riesgos: Los mayoristas absorben los riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y cualquier costo causado por concepto de robo, daño, descomposición, y obsolescencia.
8. Información de mercados: Los mayoristas proporcionan información a sus proveedores y clientes acerca de competidores, productos nuevos, y cambios en los precios.
9. Servicios administrativos y asesoría: Los mayoristas a menudo ayudan a los detallistas a capacitar a sus dependientes.

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales: comerciantes mayoristas, corredores y agentes, y sucursales y oficinas de venta del fabricante. Los comerciantes mayoristas son el grupo más grande de mayoristas y representa cerca del 50 por ciento de todas las ventas al por mayor. Estos mayoristas son principalmente de dos tipos: de servicio completo y de servicio limitado.

Los mayoristas de servicio completo prestan toda la gama de servicios, mientras que los diversos mayoristas de servicio limitado prestan menos servicios a sus proveedores y clientes. Los diferentes tipos de mayoristas de servicio limitado desempeñan funciones especializadas distintas en el canal de distribución.

Los corredores y agentes difieren de los comerciantes mayoristas en dos aspectos: no asumen la propiedad de la mercancía y sólo realizan unas cuantas funciones. Al igual que los comerciantes mayoristas, los corredores y agentes generalmente se especializan por la línea de productos o por tipo de cliente.

Un corredor pone en contacto a quienes compran con quienes venden, y ayuda en las negociaciones. Los agentes representan a compradores o vendedores bajo un régimen más permanente. Los agentes de fabricantes (también llamados representantes de fabricantes) son el tipo más común de agentes mayoristas.

El tercer tipo importante de venta al por mayor es el que se efectúa en las sucursales y oficinas de ventas del fabricante, y corre por cuenta de los propios compradores y vendedores, es decir, sin intervención de mayoristas independientes. Sucursales y oficinas de ventas del fabricante Venta al por mayor realizada por los propios comerciantes o compradores, sin utilizar mayoristas independientes. (Kotler et al., 2008, pág. 352).

#### **4.3.2. Intermediarios**

La función principal de los intermediarios es representar a otras organizaciones en la venta o compra de bienes o servicios. Los intermediarios no entran en posesión material de los bienes con que comercian, sino que se especializan en la función de comprar o vender. En Estados Unidos hay aproximadamente 45 000 intermediarios. A los que más recurren los productores son a los agentes y los vendedores.

Agentes o representantes de fabricantes. Por lo regular trabajan para varios fabricantes en un territorio exclusivo, con mercancía complementaria que no se hace competencia y se concentran sólo en la función de ventas. Son importantes ahí donde las ventas de un fabricante no bastan para tener un vendedor de la compañía en un territorio particular. Los representantes del fabricante son comunes en los sectores de equipos industriales, partes de automóviles, calzado y juguetes.

Agentes de ventas En contraste, los agentes de ventas representan a un solo fabricante y se ocupan de todas las actividades de marketing que requiere este productor. Como tienen más responsabilidades,

sus comisiones son más jugosas que las que cobran los representantes. A ellos recurren principalmente las empresas pequeñas o recién fundadas, que tienen poca capacidad de comercialización. Son más comunes en los sectores de la electrónica, ropa y muebles para el hogar.

**Corredurías** Se trata de empresas independientes cuyo propósito es reunir a compradores y vendedores para que comercien. A diferencia de los agentes, los corredores no sostienen una relación continua con un comprador o vendedor.

Los productores de bienes de temporada, como frutas y verduras, así como el sector de los bienes raíces acuden frecuentemente a corredores.

**Centros de comercio electrónicos (e-hubs).** Estos esquemas nuevos de portales de internet de negocio a negocio (B2B) cumplen la misma función básica que los corredores, a saber, congregan a compradores y vendedores para que comercien. También como los corredores, el centro de comercio electrónico cobra comisiones de una o ambas partes.

Algunos centros se enfocan en categorías extensas de bienes y servicios muy movibles, que no pertenecen exclusivamente a un sector económico, como la papelería de oficina, boletos de avión o artículos de limpieza, que para añadirles valor ofrecen a los compradores de varios sectores acceso a un “catálogo virtual” con ofertas de varios proveedores. Si bien el centro no se encarga directamente de cumplir funciones de distribución material, como transporte o almacenamiento, sostiene relaciones con terceros que prestan ese tipo de servicios, como UPS, para que los compradores reciban oportunamente lo que adquirieron.

Otros centros están más dedicados a un sector, ya que reúnen a compradores y vendedores de una sola categoría de productos. Crean valor porque los compradores hacen sus adquisiciones de una sola vez. Por ejemplo, [www.PlasticsNet.com](http://www.PlasticsNet.com) acepta que los procesadores de plástico envíen una sola orden de compra por cientos de productos de plástico de diversos grupos de proveedores.

Como los productos que ofrecen suelen ser especializados, los centros sectoriales trabajan con mayoristas establecidos (distribuidores) de su sector para garantizar la existencia de los productos y una entrega confiable. Otros ejemplos son SciQuest en las ciencias biológicas y Chemdex en las especialidades químicas. (Mullins et al., 2007, pág. 302).

### **4.3.3. Minoristas**

Las tiendas venden bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal sin fines comerciales. Como las tiendas toman posesión de los bienes con los que comercian, obtienen un margen entre lo que pagan por la mercancía y los precios que cobran a sus clientes. Las tiendas forman un sector importante de Estados Unidos, donde suman más de 1.6 millones de establecimientos.

Las tiendas se clasifican de muchas maneras, como por tipo de mercancía (supermercados, farmacias), variedad del surtido (tiendas especializadas o departamentales), políticas de precios (tiendas de descuento o especializadas) o instalaciones de la empresa (vendedores electrónicos, vendedores por correo, operadores de máquinas tragamonedas, tiendas tradicionales).

En un esquema útil se clasifica a las tiendas de acuerdo con su método de operar: margen estrecho y amplia rotación o margen amplio y poca rotación.

Las empresas del primer caso compiten con precios. Para tener un volumen cuantioso y a la vez reducir al mínimo las inversiones en inventario, las tiendas de margen escaso y rotación amplia se concentran en los artículos de desplazamiento rápido (comida, artículos de salud e higiene, prendas básicas y artículos para el hogar) y ofrecen una selección más bien limitada de cada categoría.

Entre los ejemplos se encuentran las tiendas de mercancías populares, clubes de mayoreo y, en general, las cadenas de autoservicios y farmacias, así como algunas cadenas de especialidades en rubros como la ropa de dama, zapatos, hardware, papelería y material de construcción (como Home Depot y Lowe's).

Para obtener ganancias, las tiendas de margen estrecho y rotación amplia deben reducir sus costos al mínimo. Como se enfocan en mercancía uniforme y empacada, abaten los costos de personal porque reducen o eliminan la asistencia en los locales.

También pueden centralizar muchas decisiones de compras y operación de la tienda, lo que disminuye el personal administrativo necesario. Muchas de estas empresas, sobre todo las de mercancías populares, también disminuyen su inversión de capital porque trabajan en edificios separados y austeros cerca de las principales vialidades, en lugares donde los costos del suelo, rentas e impuestos son bajos.

Sin embargo, muchas cadenas de tiendas especializadas operan fuera de grandes centros comerciales.

En el otro extremo, las tiendas de margen amplio y poca rotación se diferencian con un surtido único, mercancía de calidad, buen servicio a los clientes y una imagen de prestigio.

Se centran en compras de especialidades y venden una gama menos extensa de categorías de productos, aunque ofrecen gran variedad de estilos, tallas y tamaños en cada categoría. También resaltan las marcas nacionales de prestigio o artículos exclusivos que no se compran en otro lado. Por ejemplo, Tiffany vende piezas únicas de cristal y joyería. En esta categoría se encuentran las tiendas de departamentos y las tiendas de especialidades de lujo.

Venta al detalle ¿Qué es la venta al detalle? Todos sabemos que Wal-Mart, Home Depot, y Target son detallistas, pero también lo son los representantes de Avon, Amazon.com, el hotel Holiday Inn local, y un médico que atiende a sus pacientes.

La venta al detalle abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Muchas instituciones fabricantes, mayoristas y detallistas efectúan ventas al detalle; pero la mayor parte de este tipo de ventas la realizan los detallistas: negocios cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle.

Aunque la mayor parte de las ventas al detalle se efectúa en tiendas, en años recientes la venta al detalle sin tiendas de por medio ha crecido a un ritmo mucho mayor que la venta al detalle en tiendas.

La venta al detalle sin tiendas de por medio incluye la venta a los consumidores finales vía correo directo, catálogos, teléfono, internet, a través de programas de televisión, reuniones en casas u oficinas, contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, y otros diversos enfoques de venta directa al detalle. Pormenores de estas variantes del marketing directo.

### Tipos de detallistas

1. Tiendas de especialidad: Manejan una línea limitada de productos con un surtido profundo dentro de esa línea: tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías, y librerías. Una tienda de ropa sería una tienda de una sola línea, una tienda de ropa para caballero sería una tienda de línea limitada, y una tienda de camisas para caballero hechas a la medida sería una tienda de super especialidad. Ejemplos: Gap, The Athlete's Foot, Williams-Sonoma. (Mullins et al., 2007, pág. 303).
2. Tiendas departamentales: Manejan varias líneas de producto por lo regular ropa, muebles, y artículos para el hogar y cada línea se opera como un departamento individual manejado por medio de compradores o comerciantes especializados.
3. Supermercados: Operaciones relativamente grandes, de costos y márgenes bajos, alto volumen, y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades del consumidor de comestibles y productos para el hogar.
4. Tiendas de conveniencia: Tiendas relativamente pequeñas situadas cerca de áreas residenciales. Están abiertas hasta tarde los siete días de la semana y trabajan una línea limitada de productos de conveniencia con alto volumen de ventas.
5. Tiendas de descuento: Estas tiendas venden mercancía estándar a precios más bajos con márgenes más estrechos y volúmenes de venta más altos.

Ejemplos: tiendas de descuento en general como Walmart, Target, Kmart; y tiendas de descuento de especialidad: Circuit City.

6. Detallistas de precio rebajado: Venden mercancía que compran a precios más bajos de los que se pagan normalmente al por mayor y por ello cobran a los consumidores menos que el precio al detalle, por lo regular son productos sobrantes, excedentes, e irregulares obtenidos a precios rebajados de los fabricantes o de otros detallistas.

Esta categoría incluye tiendas de fábrica que son propiedad de y están operadas por los fabricantes (ejemplo: Mikasa); detallistas independientes de precio rebajado que son propiedad de y están operadas por empresarios o divisiones de detallistas corporativos más grandes; y clubes de bodega (o clubes de ventas al por mayor).

7. Supertiendas: Tiendas más grandes que buscan satisfacer todas las necesidades del consumidor en cuanto a productos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Este tipo incluye a los eliminadores de categoría, quienes trabajan un surtido muy profundo de una categoría específica y cuentan con personal muy bien informado; los supercentros, una combinación de supermercado y tienda de descuento; e hipermercados, que son tiendas de hasta 220,000 pies cuadrados de espacio y son una combinación de supermercado, tienda de descuento, y bodega detallista. (Mullins et al., 2007, pág. 303).

#### **4.3.4. Ventas al menudeo fuera de tiendas**

Estos vendedores concuerdan con la definición de minorista, pero los estudiamos aparte porque no tienen un local fijo concreto y en general no permiten que los clientes revisen la mercancía ni que se la lleven enseguida.

En esta categoría se encuentran las ventas directas (por ejemplo, de puerta en puerta y el telemercadeo), los catálogos por correo, las compras en televisión, las máquinas tragamonedas y los portales de internet.

Hay diversas variedades de portales electrónicos de ventas, incluso fundaciones (Amazon. com, CDNow), que sólo se encuentran en internet y que no poseen instalaciones físicas; por tales electrónicos establecidos por grandes tiendas por catálogo (Land's End, L.L. Bean) para aprovechar sus operaciones de entrega directa; asimismo, portales electrónicos creados por tiendas establecidas tradicionales (Wal-Mart, Target), para sacar ventaja de sus marcas y de su experiencia de atención a clientes.

Una marca establecida y una cartera de clientes bastan para que las tiendas por catálogo y las tradicionales atraigan clientes a sus páginas de internet a un costo mucho menor que las empresas virtuales recientes, Sin embargo, los resultados de la encuesta mostrada en la sección central indican que, en general, en los portales electrónicos de las tiendas no se ha hecho lo suficiente para satisfacer a los clientes, particularmente en los aspectos básicos del servicio. Por consiguiente, la proporción de visitantes que acaban por comprar algo es más bien bajo. (Mullins et al., 2007, pág. 304).

#### **4.4. Opciones de diseños de canales**

La decisión sobre qué miembros incluir cuando se diseña un sistema de distribución depende en parte de que el bien o servicio vaya a venderse a consumidores particulares o a organizaciones. Por consiguiente, iniciamos nuestro examen de los diseños de canales enumerando las opciones de distribución de bienes de consumo o productos industriales.

Sin embargo, esta decisión también depende, como veremos en las secciones siguientes, de la estrategia competitiva y los recursos de la compañía, además de la importancia relativa de los objetivos de los canales que estudiamos antes. (Mullins et al., 2007, pág. 305).

#### 4.5. Alternativas de canales de bienes de consumo

Para distribuir bienes y servicios se emplean cinco diseños de canales. El canal A consiste en la distribución directa del productor al consumidor. La popularidad de este canal ha aumentado, sobre todo para los productos dirigidos a los hogares de doble sueldo en el que el tiempo es lo que falta. Como dijimos, se aplican varias tecnologías para distribuir directamente: catálogos por correo directo, ventas telefónicas o de puerta en puerta, televisión interactiva por cable y portales en internet de los fabricantes. El canal B de la ilustración comprende a los productores que venden directamente a los minoristas, los que a su vez les venden a los consumidores, como se ve en las cadenas de Wal-Mart, Sears y Marks & Spencer.

Este canal también es apropiado para distribuir especialidades como moda de diseñadores, relojes de lujo o hasta tarjetas de felicitaciones a través de locales selectos, como Saks o las tiendas de tarjetas Hallmark. Desde luego, las tiendas de estos canales pueden ser los edificios tradicionales, empresas virtuales nuevas o alguna mezcla. (Mullins et al., 2007, pág. 306).

Figura: Canales bienes de consumo.

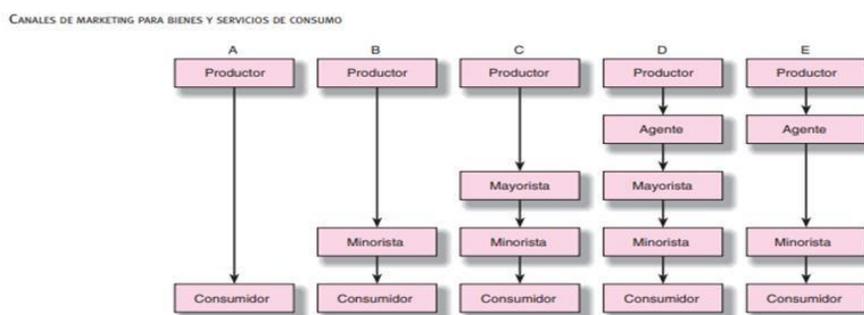


Figura 4.1 (Mullins et al., 2007).

El canal C abarca tanto a un mayorista como a un minorista, ya que es el más común para artículos baratos de compra frecuente;

y se distribuyen extensamente a través de muchas tiendas. Como muchos de los minoristas de estos canales son pequeños, el costo para comerciar con ellos sería prohibitivo para el fabricante.

Este sistema de canales es común para productos como comida empacada, licores y artículos de salud e higiene.

El canal D, en el que un agente vende a mayoristas que venden a minoristas, se establece cuando el fabricante es demasiado pequeño o su línea de productos es demasiado reducida para justificar que tenga un equipo de ventas. En algunos casos, particularmente cuando un productor pequeño vende a cadenas de tiendas que son tan grandes que se ocupan de sus propias funciones de mayoreo, se contrata a un agente que les venda directamente, como se muestra en el canal E. (Mullins et al., 2007, pág. 306).

#### **4.6. Posibles canales de productos industriales**

La distribución directa (canal A) es mucho más común para los bienes y servicios industriales que en el ámbito de los consumidores particulares. Es muy popular cuando los compradores son grandes y conocidos, cuando el producto o servicio tiene complejidades técnicas y es muy caro y cuando la función de ventas requiere conocimientos técnicos o negociaciones extensas.

Por ejemplo, los grandes sistemas de cómputo, aviones comerciales y servicios de asesoría se venden por distribución directa. Muchos productores de bienes industriales los distribuyen a través de mayoristas (distribuidores industriales), como en el canal B. Cuando el fabricante recurre a distribuidores, pierde parte del control sobre actividades como la negociación de los contratos de venta, instalación y mantenimiento, pero los mayoristas mejoran la eficiencia de la distribución porque abaten los costos de las funciones de venta, almacenamiento y transporte.

Figura: Canales de productos industriales.

CANALES DE MARKETING PARA BIENES Y SERVICIOS INDUSTRIALES

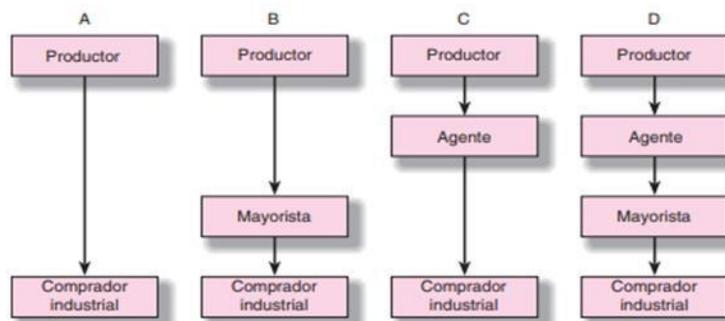


Figura 4.2. (Mullins et al., 2007).

Los otros dos canales de distribución de bienes industriales comprenden recurrir a agentes o corredores para vender, ya sea directamente a los clientes, como en el canal C, ya a los mayoristas, como en el canal D. Los fabricantes demasiado pequeños para mantener un equipo de ventas de la compañía son los que más contratan agentes. (Mullins et al., 2007, pág. 306).

## Conclusiones

Identificando las decisiones de distribución a través de sus objetivos y recursos para el desarrollo de estrategia de penetración de mercado se precisa un panorama más amplio para la selección minuciosa de estrategias que dependerán del mercado respectivo y la situación de competitividad.

Determinando la administración de la cadena de suministro como instrumento de diseños de canales para alternativas de bienes de consumo e industrial se puede aumentar la disponibilidad del bien o servicio para los posibles clientes, satisfacer los requisitos de los clientes mediante un servicio de calidad, emprender actividades de promoción, reunir información oportuna y detallada sobre el mercado, aumentar la Costeabilidad y mantener la flexibilidad. No obstante, se debe equilibrar los objetivos, puesto que no tienen la misma importancia para todos los productos ni en todas las circunstancias del mercado.

Distinguiendo la naturaleza de los canales de distribución y cómo se puede reducir el número de transacciones del canal para las funciones del canal de marketing se determina que existen diversos medios para distribuir y transmitir productos y servicios y que cada uno de ellos cumple una labor fundamental. Además, se indica que existen estrategias para reducir el número de transacciones del canal, no obstante, dicha reducción traería una mayor carga de trabajo para los productores y por ende, modificaciones de sus principales objetivos, recursos y capacidades.

Evaluando el alcance de los canales de marketing y administración de la cadena de suministro como parte fundamental de la distribución para generar un mayor dominio de los canales de distribución al por mayor y al detalle;

se brindan los insumos necesarios para empresas (micro, mediana y grande), estudiantes y para todo profesional que desee emprender un negocio,

debido a que el informe escudriña conceptos, alternativas, estrategias y experiencias sobre casos de éxito y fracaso.

Razonando las decisiones de producto o servicio por medio de sus diseños, calidad y características para el desarrollo de un nuevo producto se puede construir estrategias que propicien una mejor promoción y posicionamiento de los productos y servicios en el mercado.

## Bibliografía

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va ed.). (P. Guerrero, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Barajas Hernandez, R. (26 de agosto de 2021). *3 sugerencias para el servicio postventa*. Recuperado el 16 de noviembre de 2022, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/3-sugerencias-para-el-servicio-postventa-rafaelbarajas-hernandez/?originalSubdomain=es>
- Comunicare. (s.f.). *Comunicare Euromarketers*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2022, de Canales de Marketing Ejemplos: <https://www.comunicare.es/canales-demarketing-ejemplos/>
- Efficacy. (s.f.). *¿Qué son los canales de distribución y como aplicarlo según tu negocio*. Obtenido de Efficacy: <https://www.efficacy.com/es/canales-de-distribucion/>
- Eslava Sarmiento, A. (2017). *Canales de distribución logísticos-comerciales*. (A. Gutierrez, Ed.) Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 02 de octubre de 2022, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6zOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=reduccion+de+los+costos+en+la+distribuci%C3%B3n&ots=FnF8eBy0hD&sig=fGscOkzAnPFH2uFr7Xmre15Kvu4#v=onepage&q&f=false>
- Idearium. (s.f.). *Motivos por los que fracasan el 80% de los productos*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2022, de Kit Digital: <https://www.idearium.es/motivos-por-losque-fracasan-el-80-de-productos/>
- Instituto de formación y estudios sociales. (2020). *Marketing y Publicidad*. Edición y cultura Leonardo Da Vinci. Recuperado el 02 de octubre de 2022, de <http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1617?show=full>
- Lamb, Charles; Hair, Joseph Y McDaniel Carl. (2011). *Marketing* (11 e ed.). (O. Ramirez,

- Ed.) Mexico. Recuperado el 19 de Noviembre de 2022
- Mullins, J., Walker, O., & Boyd, H. y. (2007). *Administración del marketong. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5ta ed.). (J. M. Chacon, Ed.) México: MCGraw-Hill. Recuperado el 1 de noviembre de 2022, de [https://www.academia.edu/26908577/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Marketing\\_Un\\_enfoque\\_en\\_la\\_toma\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_decisiones](https://www.academia.edu/26908577/Administraci%C3%B3n_de_Marketing_Un_enfoque_en_la_toma_estrat%C3%A9gica_de_decisiones)
- Mullins, John; Walker, Orville; Boyd, Harper Y Larréché, Jean. (2007). *Administración del marketong. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: MCGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/26908577/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Marketing\\_Un\\_enfoque\\_en\\_la\\_toma\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_decisiones](https://www.academia.edu/26908577/Administraci%C3%B3n_de_Marketing_Un_enfoque_en_la_toma_estrat%C3%A9gica_de_decisiones)
- Nunes, I. (01 de Marzo de 2021). *Rockcontent*. Recuperado el 19 de Noviembre de 20, de Rockcontent.
- Rodriguez et al. (1995). *Decisiones empresariales en la creacion de nuevos productos , reflexion sobre su impacto temporak* (Vol. 1). Recuperado el 01 de noviembre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187709.pdf>
- Thompson, I. (Enero de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <https://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>
- Velando, M; Crespo, T; Y Diz, M. (1995). Decisiones empresariales en la creación de nuevos productos, reflexiones sobre su impacto temporal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(3), 29-43. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187709.pdf>.