

Canales de Distribución & Retail Management

"La distribución y sus desafíos futuros"

Luis Leyton-Johns



Primera Edición

CAPITULO DE MUESTRA

Luis Leyton-Johns

**Canales de Distribución &
Retail Management**

Primera Edición

Capitulo 1

**Canales de Distribución &
ECR**

Los canales de distribución: definición y orígenes

A muchos, la palabra canal puede significar un conducto o curso por donde fluye agua o algún elemento que adopte forma líquida, sin embargo, esta idea no está tan lejos de explicar el significado de los canales de distribución puesto que esta definición asume que es un lugar por donde algo fluye desde algún punto de inicio a un destino determinado.

La utilización del término canal de distribución para describir la existencia de un canal de comercio que sirve como puente entre fabricantes y consumidores fue utilizado a partir de 1968 y desde ese punto los distintos autores comparaban estos canales como caminos por los cuales transitaban los productos con destino a los consumidores. Es importante señalar que estos caminos, por donde transitan tanto productos como servicios, es el resultado de un conjunto de estructuras organizacionales, que por lo general, son de distinta propiedad, esto último es de suma importancia, debido a que el canal al estar compuesto por distintas organizaciones que individualmente pueden tener distintos objetivos, producirán ciertas tensiones en la relación de poder y por ende condicionará el flujo expedito de bienes y servicios desde quien los produce hasta quien los consume. (Como veremos más adelante, estas tensiones han resultado en acciones positivas que han permitido a los distintos actores del canal promover el diseño e implementación de soluciones tendientes a dar una mejor respuesta al consumidor).

La condición principal de la existencia de estos canales de distribución o lugares por donde fluyen los productos y servicios es el intercambio, concepto clave para la administración de empresas. El intercambio ocurre cuando se transfieren elementos tangibles o intangibles entre dos actores o entidades. Ahora comprendiendo todo lo anterior podemos señalar que los ca-

nales de distribución facilitan el proceso de intercambio y de esta manera, podemos definir al canal de distribución como *las relaciones de intercambio que crean valor del cliente en la compra, consumo o disposición de productos y servicios*. Esta definición contiene el concepto implícito de que las relaciones de intercambio nacen de las necesidades del mercado y que estas relaciones cumplen la labor de atender dichas necesidades.

El surgimiento “formal” de los canales de distribución

Los canales de distribución, tanto como concepto formal y como estructura organizativa, surgen a partir de la revolución industrial, impulsados por el shock tecnológico que derivó en considerables mejoras tanto en los métodos de fabricación como en el transporte. A partir de dichos acontecimientos se produce una acumulación de inventarios producto de las mejoras en la productividad, los cuales debían ser comercializados mediante nuevos métodos y en distintas geografías.

La revolución industrial también tuvo como consecuencias posteriores, un rápido crecimiento de las ciudades y una migración masiva de personas desde el campo hacia los lugares en donde estaban las fábricas. En la medida que las urbes fueron creciendo, ya sea orgánica o inorgánicamente, se incrementó el grado de complejidad del comercio y con ello se propicia el surgimiento de nuevas formas de distribución, proceso que sigue hasta nuestros días.

La evolución: lo organizativo y lo relacional.

Al hablar de la evolución de los canales, debemos referirnos a dos componentes principales, la evolución del punto de vista es-

tructural u organizativo y desde el punto de vista de las relaciones.

Con el tiempo, los canales de distribución *desde el punto de vista de su estructura* han experimentado un incremento en la complejidad de sus configuraciones y en la intensidad de la presencia ante los proveedores y consumidores, es así como el siguiente cuadro puede resumir los principales cambios en los últimos dos siglos:

Periodo 1850-1950:	Periodo 1950-1980:	Periodo 1980-1990:	Periodo Años 1990-Actualidad:
Revolución Industrial.	Revolución comercial, Crecimiento Urbano, Grandes superficies.	Predominio Consumidor,	Venta a distancia, redes telefónicas, comercio electrónico, Internet.
Separación del proceso Fabricación-Distribución.		Demanda específica y segmentada. Aparecen grandes especialistas.	Fragmentación del mercado, Cambio del comportamiento de los consumidores,
Producción en serie.		Otorgamiento de crédito por parte de los establecimientos comerciales.	Mayor sensibilidad a los precios, aparición de las estrategias de precios bajos todos los días.
Redes de Integración y Asociación.			La capacidad de las marcas para diferenciarse se debilita: Aparecen marcas Propias. Se resalta la imagen del establecimiento. Proliferación de las tiendas de conveniencia.

Cuadro 1: evolución estructural de los canales de distribución. Elaboración propia.

La evolución de los canales de distribución *desde el punto de vista de las relaciones comerciales proveedor-canal* se puede separar en tres etapas.

FASE DEL MERCADO. Se caracteriza por la independencia de los miembros del canal, cada uno de ellos dispone de poco poder y su objetivo es satisfacer la demanda. Esta fase es cuando una de las dos partes domina la relación.

FASE DE NEGOCIACIÓN. La negociación se caracteriza por la existencia de un líder, el compromiso a corto plazo entre las empresas y la formulación del contenido de condiciones en una planilla. Cada uno tiene una serie de objetivos relacionados con la percepción de su posición relativa de poder. No obstante, a medida que emprenden negociaciones sucesivas se producen cambios en las relaciones de poder y dependencia.

FASE COOPERACIÓN. Ante el aumento de los costos de negociación y transacción, casi siempre con resultados a corto plazo, se buscan caminos para relaciones más estrechas y estables, a partir de los intereses conjuntos entre ambas partes.

Las Funciones de los Canales de Distribución

Las funciones que cumplen los canales de distribución pueden ser agrupadas en funciones de transacción, funciones logísticas y funciones de facilitación.

FUNCIONES DE TRANSACCIÓN. Se refieren a las actividades de compra, venta, negociación, riesgo y número de contactos, todas relacionadas con el flujo de productos o servicios desde la perspectiva del productor. Como podemos observar en las siguientes imágenes, la existencia del intermediario tiene un impacto económico en términos de que reduce significativamente la cantidad de transacciones posibles y de esa forma, hace más expedito el flujo de productos y servicios.

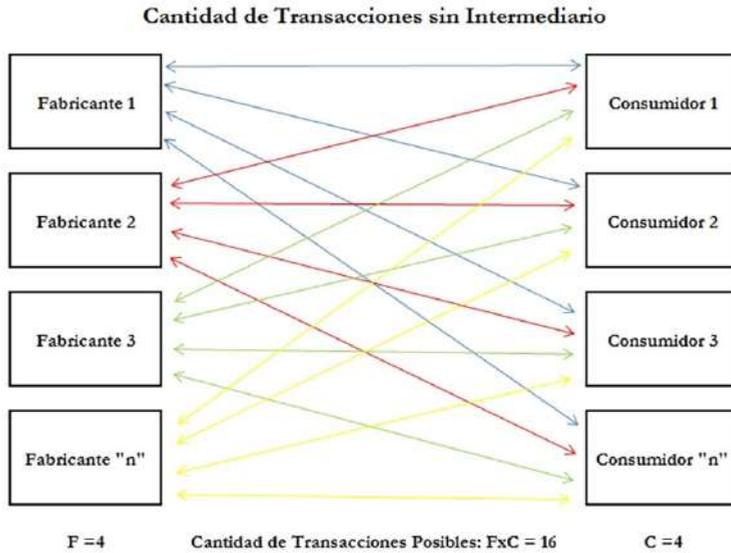


Figura 1: Cantidad de transacción en ausencia de intermediarios. Elaboración propia

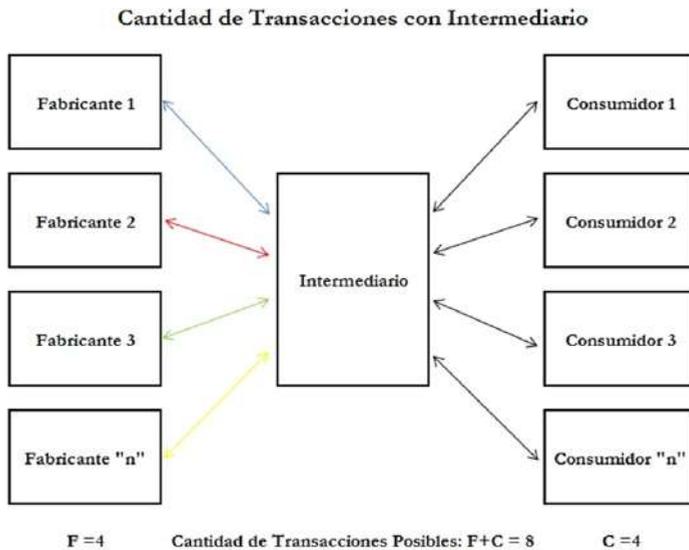


Figura 2: Cantidad de transacción con presencia de intermediarios. Elaboración propia

FUNCIONES LOGISTICAS. Se refieren a las actividades de determinación de surtido o mezcla de productos, fraccionamiento, almacenamiento, devoluciones, transporte y distribución fundamentalmente. (Desde la perspectiva de la cadena de abastecimiento)

FUNCIONES DE FACILITACIÓN. Dentro de estas actividades encontramos la utilidad de tiempo, lugar, forma, posesión, además de entrega de información, valor agregado y financiamiento desde la perspectiva del consumidor.

Las tensiones entre los integrantes de los canales de distribución: las iniciativas de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR).

En cuanto la distribución fue evolucionando y con ella las organizaciones que componían a los distintos canales de distribución, fueron surgiendo distintas tensiones en la relación comercial, producto fundamentalmente de objetivos financieros contrapuestos. Estas pugnas se traducían en negociaciones extensas y uso del poder para alcanzar ciertos objetivos.

No pocas veces, estas pugnas que se producían en estas instancias de negociación, en tanto se extendían en el tiempo, generaban una pérdida de valor al consumidor final, lo que se traduce en un menor resultado comercial para las distintas compañías presentes en el canal (fabricante, intermediario). Por ello tanto organizaciones como ejecutivos visualizaron la necesidad de cooperación para la generación de estándares y mejores prácticas para toda la industria que permitieran centrarse en la satisfacción de las siempre cambiantes necesidades de los consumidores. Esta preocupación da origen a diversas instancias en donde nacen las iniciativas de respuesta eficiente al consumidor o ECR.

El concepto ECR es la sigla que resume el concepto en ingles; "Effi-

cient Consumer Response”, que en castellano se conoce como “Respuesta Eficiente al Consumidor”. La respuesta eficiente al consumidor o ECR es un conjunto de iniciativas coordinadas y diseñadas entre empresas de las industrias de consumo masivo y de la distribución, cuyo objetivo primario es la satisfacción del consumidor, lo que implica que este consumidor constituye el objeto básico de referencia en torno al cual giran estas distintas iniciativas, y en este sentido, representa el nacimiento de una nueva filosofía de trabajo colaborativo.

Esta filosofía cuya idea principal es ubicar al consumidor y sus necesidades al centro de las actividades de generación de valor no surge al azar, pues los profundos cambios demográficos y socio-culturales han provocado cambios sustanciales en los patrones de comportamiento de los consumidores, lo que produce una sofisticación de los hábitos de compra, la demanda de mayores niveles de información y servicio, exigencias de políticas sustentables hacia sus proveedores, decisiones más racionales debido fundamentalmente a los mayores niveles educacionales, la búsqueda de la maximización de las relaciones tiempo-conveniencia y relación calidad-precio, la aparición de nuevos estilos de vida, las consecuencias derivadas de la incorporación de la mujer al mercado laboral, mayores esperanzas de vida, la utilización de dispositivos tecnológicos para la acción de compra, entre otros factores.

Estos fenómenos obligaron a los fabricantes e intermediarios, a situarse en una posición de continua orientación al mercado, buscando y poniendo en marcha los mecanismos más adecuados para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores con un enfoque de mantenimiento de la relación comercial en el tiempo.

Para ello, mediante las distintas iniciativas ECR, las organizaciones integrantes de los canales de distribución reconfiguran sus relaciones con el objetivo de generar el mayor valor posible para

este consumidor a través de un proceso colaborativo, en donde se comparte información, recursos, personal, riesgo, conocimiento para poder integrar los distintos procesos comerciales y logísticos en pos de la satisfacción de las necesidades del consumidor final.

En el siguiente cuadro podemos ver los distintos estudios, alcances y resultados promovidos por los Comités ECR:

Estudio	Alcance de los estudios	Resultados (ahorros)
Kurt Salomon Asociados (1993)	Sector alimentos deshidratados en USA.	<p>10,8% en las ventas (2,3% ahorro financiero, 8,5% ahorro en costos.</p> <p>Ahorros totales en la cadena de abastecimientos 30 mil millones de dólares. En el sector de alimentos deshidratados 10 mil millones de dólares en ahorro por concepto de almacenaje.</p> <p>Reducción de los tiempos utilizados a lo largo de la cadena de abastecimiento en un 41%. Pasó de 104 días a 61 días.</p>
Estudios de Colaboración SCM de Coca Cola Company (1994)	<p>Participan 127 empresa europeas</p> <p>Se centran en la reducción de costos desde el final de la línea de acción de los fabricantes</p> <p>Proporción escasa de la gestión de la división</p>	Entre 2,3% - 3,4% del volumen de ventas (60% atribuidos a los distribuidores minoristas y 40% a los fabricantes
Comités ECR Europa (1996 en adelante)	<p>15 estudios sobre el valor de la cadena de abastecimiento (10 estudios sobre fabricantes europeos y 5 estudios sobre distribuidores minoristas)</p> <p>15 categorías de productos</p> <p>7 canales de distribución</p>	<p>5,7% del volumen de ventas (4,8% gastos de operación y 0,9% costos de inventario)</p> <p>Ahorros de 21 mil millones de dólares a lo largo de toda la cadena de abastecimiento</p> <p>Ahorros de 2 mil millones de libras esterlinas en el Reino Unido.</p>

Cuadro 2: Estudios, ámbitos y resultados de las iniciativas ECR. Elaboración propia en base a Fiddis (1997)

Los orígenes de las iniciativas de respuesta eficiente al consumidor

Si bien es cierto, el concepto de respuesta eficiente al consumidor o ECR fue utilizado formalmente a partir de 1992, debemos mencionar que con anterioridad y producto de importantes proyectos desarrollados en las industrias norteamericanas automotriz, textil y de la electrónica denominados de respuesta rápida o Quick Response (QR). Estas iniciativas de respuesta rápida incorporaban modelos predictivos de venta/consumo y a la incidencia del punto de venta en el diseño de los planes de negocio, determinando de esta forma costos y estrategias a seguir. Lo que buscaba la Quick Response principalmente era la eficiencia en la entrega de productos en tiempo y lugar, es decir, que estas entregas fueran realizadas al menor costo posible.

La utilización formal del concepto de Respuesta Eficiente al Consumidor o ECR tiene sus primeros registros, a partir del año 1992 y fue utilizado por la compañía estadounidense Kurt Salmon Asociados y fue usado para referirse a un nuevo conjunto de iniciativas que tenía por objeto promover nuevas formas de colaboración entre empresas manufactureras y empresas intermediarias (fundamentalmente del comercio minorista o retail), del sector de alimentación. Estas iniciativas fueron impulsadas por los vertiginosos cambios en los hábitos de los consumidores y una preocupación cada vez más creciente por la pérdida en la competitividad frente a las compañías manufactureras del oriente.

Esta preocupación propició la creación de comités o grupos de trabajo que se denominaron “Comités de respuesta eficiente al consumidor o ECR”, los cuales se encargaron fundamentalmente de: (i) estudiar la cadena de suministros y la gestión comercial de las compañías en la

industria alimentaria (con el objeto de determinar oportunidades de mejora), (ii) el estudio de las tecnologías de información disponibles que permitieran mejoras en la competitividad logística y (iii) propiciar mecanismos que mejorasen las relaciones comerciales entre las distintas empresas que conformaban los canales de distribución.

Lo que perseguían estas iniciativas era fundamentalmente establecer estándares y obtener mejores prácticas que buscaran eliminar ineficiencias y buscar ahorro en costos a lo largo del canal de distribución. Se pretendía de esta forma mejorar los resultados o la respuesta hacia el consumidor, traduciéndose esto en menores tiempos y mejores costos a lo largo del canal, beneficiando además a fabricantes y distribuidores. Unas de las primeras compañías en sumarse a estas iniciativas de respuesta eficiente al consumidor fueron gigantes en sus respectivos rubros tales como Wal-Mart por parte de los distribuidores y Procter & Gamble (actual P&G), por parte de las empresas manufactureras.

Una vez que las iniciativas de respuesta eficiente al consumidor alcanzaron el éxito en Norteamérica, se produjo un adopción de estas nuevas metodologías de trabajo en otras latitudes, siendo en Italia a partir del año 1994, el primer antecedente europeo de la adopción de la filosofía ECR aplicada en el ámbito del consumo masivo. Durante estos años se publican sendos informes y se dictan diversas conferencias en donde se mostraban los resultados de estas iniciativas, resaltando los excelentes resultados obtenidos y los beneficios para los consumidores y las distintas compañías que componían los canales de distribución. Al año siguiente de su difusión en Europa, se sumó Australia y se comienzan a desarrollar las primeras iniciativas en Sudamérica.



Figura 3: cronología de las primeras iniciativas ECR. Elaboración propia

Tipos de iniciativas de respuesta eficiente al consumidor (ECR)

Producto de los distintos estudios resultado de los trabajos en los comités ECR, surgen fundamentalmente dos tipos de iniciativas de respuesta eficiente al consumidor: las iniciativas de colaboración en operaciones y las iniciativas de colaboración comercial. Estas iniciativas integran mejores prácticas comerciales y operacionales con la tecnología.

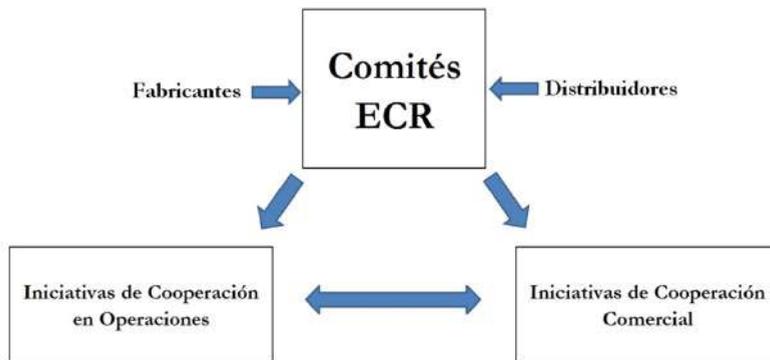


Figura 4: iniciativas de colaboración ECR. Elaboración propia

Iniciativas de colaboración en operaciones

Este grupo de iniciativas persigue la reducción y/o eliminación de las actividades de la cadena que no agreguen valor a los productos, buscando además la colaboración estrecha entre empresas fabricantes y minoristas o retailers de manera de integrar dichas operaciones. En palabras simples, al desarrollar estas iniciativas se reducen los parámetros físicos del sistema logístico y se integran nuevas tecnologías de la información enfocadas en la transmisión de datos y la comunicación empresarial.

Dentro de estas iniciativas tenemos:

La administración Eficiente, en inglés *efficient administration (EA)*, se refiere a la gestión integrada de la información mediante bases de datos de productos, surtidos, precios, pedidos, facturas, pagos, reclamos, etc.

La entrega directa en tienda, en inglés *direct store delivery (DSD)*, se refiere a la gestión integrada por parte de la empresa proveedora o manufacturera con el intermediario o distribuidor para propiciar la entrega directa de las mercancías en el punto de venta físico.

Los estándares eficientes de operación, en inglés *Efficient Operations Standard (EOS)*, se refiere a los distintos acuerdos sobre procedimientos y mejores prácticas que persigan mejoras operacionales a lo largo de la cadena de distribución. Dentro de estos estándares tenemos a los aspectos normativos referente a: los distintos tipos de palets, la codificación EAN-13 y DUN-14, que se refieren a los códigos de barra de identificación de los productos, tanto a nivel de unidad de compra (DUN), como unidad de venta (EAN) y a los palets, la búsqueda de economías en el transporte mediante la búsqueda de mayores y mejores niveles de utilización del transporte de carga tanto en los envíos con en el

regreso de los vehículos (evitar desplazamientos sin mercaderías), coordinación entre la estimación de demanda y la confiabilidad del transporte para facilitar la operación de las nuevas modalidades y plataformas logísticas que eventualmente puedan ser convertidas en almacenes de tránsito sin stocks de productos permanentes.

El intercambio electrónico de datos, en inglés electronic data interchange (**EDI**), se refiere al intercambio de datos con el soporte de tecnologías de la información mediante la comunicación electrónica de los datos. Esto aplicado a la gestión de pedidos, procesos de facturación, entre otros.

El punto de venta electrónico, en inglés electronic point of sales (**EPOS**), se refiere a la conexión de los sistemas informáticos del fabricante o proveedor con las captadoras de datos, scanners o POS (point of sales), de los distribuidores y que tiene como objeto programar los procesos de fabricación y distribución en función de la demanda (que es monitoreada en tiempo real) y los eventuales cambios en el comportamiento de consumo.

La reposición eficiente, en inglés efficient replenishment (**ER**), se refiere a la acción logístico operacional en donde la empresa fabricante se encarga de la determinación de los pedidos en términos de cantidad, tiempos de respuesta y frecuencia del canal de distribución luego del acuerdo de diversos criterios y parámetros con el intermediario o retailer.

Las notas de envío anticipado, en inglés advance shipping notes (**ASN**), se refiere a las comunicaciones electrónicas entre empresas fabricante y distribuidora sobre cantidades que se tienen que despachar junto a los tiempos de respuesta y fechas de entrega para facilitar las tareas posteriores a la entrega y recepción, por parte del intermediario.

Los **pedidos asistidos por computador**, en inglés computer assisted ordering (**CAO**), se refiere a la confección del pedido final u orden de compra mediante sistemas informáticos para modelar una demanda a la medida para ese distribuidor, este sistema dispone de distintas alternativas y está enlazado directamente con las terminales de los puntos de venta físico.

La **rentabilidad directa del producto**, en inglés direct product profitability (**DPP**), se refiere a la práctica estándar para el cálculo de la rentabilidad de un producto para el distribuidor, considerando márgenes comerciales y rotaciones.

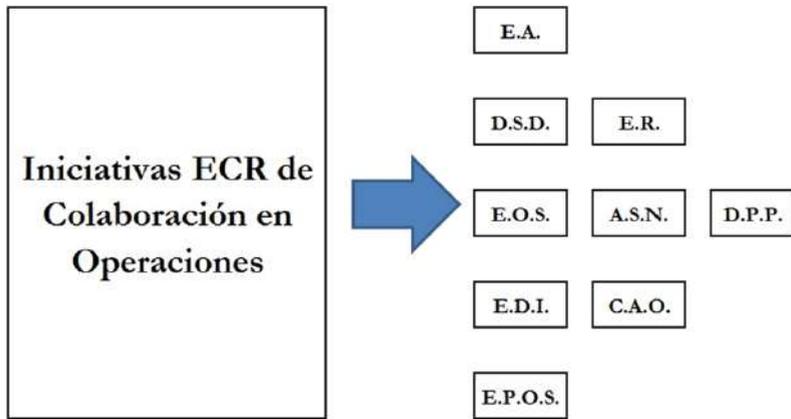


Figura 5: iniciativas ECR de colaboración en operaciones. Elaboración propia

Iniciativas de colaboración comercial

Las iniciativas de colaboración comercial se refieren a las acciones y operaciones ejecutadas entre empresas fabricantes y distribuidoras que produzcan mejores prácticas para la obtención de mayores ventas y mejores márgenes comerciales. Este grupo de acciones o iniciativas busca una racionalización y obtención de una

mayor efectividad de las acciones de promoción, de publicidad en el punto de venta y en el diseño y desarrollo de nuevos productos. Existen tres grupos distintos de iniciativas de colaboración comercial:

Surtido eficiente en tienda, en inglés Efficient Store Assortment (**ESA**), se refiere a las determinaciones por el distribuidor o retailer para maximizar las ventas (como la distribución del espacio de exhibición, ubicación de las marcas y referencias, mix de productos, estrategias y políticas de precios, espacios adicionales, etc), son tomadas en conjunto con el fabricante o proveedor, para poder aprovechar el conocimiento que tiene este último de las categorías de producto y de su consumidor.

Promociones eficientes, en inglés Efficient Promotion (**EP**), se refiere a que fabricante y distribuidor retail, diseñaran e implementarán campañas promocionales en conjunto para de ese modo generar venta incremental a grupos de consumidores específicos, enfocar la inversión promocional reduciendo sus costos y manejar los stocks especulativos producto de compras promocionales en exceso (para no generar problemas financieros y logísticos posteriores).

Desarrollo y lanzamiento eficiente de productos, en inglés Efficient Product Launch and Development (**EPD**), Se refiere al diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos mediante un proceso colaborativo que permita customizar dichos nuevos productos a las necesidades de los clientes específicos del canal de distribución, de esta forma se ajusta oferta y demanda de acuerdo a gustos y preferencias específicos, permitiendo así diferenciación y de ser posible una ventaja competitiva frente a la competencia. Estas acciones se enmarcan dentro de dos tipos, las primeras relacionadas con el diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y en segundo lugar en el desarrollo de de marcas propias, privadas o blancas (marcas con el nombre del distribuidor o alguna marca de este y no del fabricante)

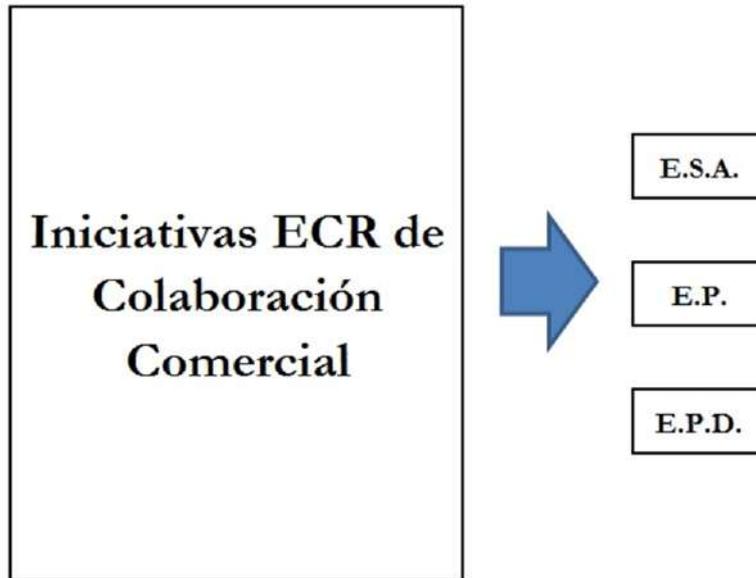


Figura 6: iniciativas ECR de colaboración comercial. Elaboración propia

Las estrategias de respuesta eficiente al consumidor

Para poder implementar de buena manera las distintas iniciativas de respuesta eficiente al consumidor debemos considerar la existencia de cuatro grupos de estrategias; de reposición, surtido, precios/promociones y lanzamiento de nuevos productos.



Figura 7: Estrategias ECR. Elaboración propia

Estrategia de reposición eficiente: esta estrategia busca proveer al producto correcto en cantidades, forma tiempo y lugar correctos al mínimo costo posible. Para que estas estrategias se puedan implementar es necesario un trabajo colaborativo entre fabricantes y distribuidores o retailers en el que se considere la disposición de información en un flujo constante. En la medida de una buena implementación de estas estrategias, se obtendrá una reducción de productos faltantes, una baja en la inversión en inmovilizado (existencias), reducción de las pérdidas por diferencias de inventario, mermas y productos obsoletos y la reducción de los costos en la gestión de pedidos (costos de mantenimiento o almacenamiento, costos de almacenamiento, picking, packing, despacho y transporte)

Estrategia de surtido eficiente: El distribuidor debe de contar con un mix de productos o surtido ad hoc a las necesidades de

sus consumidores, para ello debe de trabajarse en conjunto con el objetivo de determinar correctamente la amplitud, profundidad y coherencia del surtido, de tal forma que la propuesta de valor fabricante/distribuidor se traduzca en mejores ventas y menores costos. Esta estrategia considerará la maximización de los ingresos y rentabilidades por metro cuadrado (en el caso de las tiendas físicas) y un aseguramiento del surtido continuo de productos (disponibilidad de producto), logrando los niveles de servicio deseados.

Estrategias de precios y promociones eficientes: estas actividades consideran el diseño y elaboración de planes promocionales y estrategias de pricing específicos para cada categoría de productos, de esta forma cada una de estas categorías y sus consiguientes planes y estrategias buscarán resultados financieros específicos, consideran realidades particulares de infraestructura y tipo de consumidor. Esta estrategia busca la obtención de venta incremental por segmento específico, reducción de costos promocionales y costos logístico/operacionales relacionados a la variabilidad del stock.

Estrategia de lanzamientos eficientes: Esta estrategia busca, mediante el trabajo conjunto y colaborativo fabricante/distribuidor un mejor rendimiento de los nuevos productos y una disminución en el porcentaje de productos no exitosos y su consiguiente mejora en los márgenes comerciales.

Canales de Distribución & Retail Management