



Abstract

## Ontología unicista de la distribución comercial

*Este es el resumen de los resultados de la investigación desarrollada, con la conducción de Peter Belohlavek, sobre la ontología de la distribución comercial.*

La distribución tiene por objetivo acercar el producto o servicio al cliente, hacerlo accesible en términos concretos. Evaluar la distribución es entrar en una categoría de instituciones o áreas de instituciones (en el caso de tener distribución propia) que son comerciantes. Comerciante es una categoría de individuo muy particular que establece reglas de juego definidas que además están en la historia desde tiempo inmemorial.

Organizar la distribución de un producto o servicio requiere tener una clara mentalidad comercial sin la cual es imposible comprender a un comerciante.

Es un mal generalizado considerar en las instituciones que fabrican productos que sus distribuidores son mercenarios pero en el peyorativo sentido de la palabra.

No existe mercadeo sin distribución. Es el camino al cliente. Es la forma de lograr facilitar el acceso del cliente.

Para comprender la distribución hay que comprender los distribuidores. Sobre este particular existen dos visiones de las instituciones en relación a sus distribuidores:

- **Incluirlos dentro de la organización**
- **Excluirlos de la organización**

Quienes los incluyen dentro de la organización necesitan que los distribuidores tengan la misma ética que la propia organización. Sólo así pueden estar dentro del concepto “nosotros”.

Quienes los excluyen de la organización estimulan la existencia de éticas diferentes entre la organización de los distribuidores y la de la institución.

Cualquiera de los dos conceptos funciona. Lo importante es ser coherente en uno de ellos. Los dos juntos no se pueden lograr.

## Segmentación ontológica de distribuidores

Los distribuidores pueden segmentarse en base a sus conductas empresarias en relación a la forma en que manejan los beneficios, las reglas de juego (ética) que siguen, como manejan los vínculos con los clientes y las empresas que representan y la inversión que están dispuestos a hacer para manejar su negocio. En base a estas características encontramos cuatro grandes tipos de distribuidores.



## VAR – Value Added Retailer – Distribuidor con valor agregado

Es el distribuidor que tiende a vender soluciones a sus clientes. El valor agregado puede componerse desde servicios o productos complementarios hasta productos de la competencia de cualquier marca. Cuando hay convenios de exclusividad el VAR busca vender servicios que incrementen su negocio.

Son VAR también los que dan servicios a partir de la utilización del producto de alguna marca entregando soluciones asociadas a los mismos. Para los VAR las marcas que distribuyen les dan la credibilidad de sus soluciones. De esta manera utilizan marcas en existencia para implementar soluciones nuevas.

Tienden a operar en forma artesanal. Son eficientes cuando las tecnologías nuevas que les ofrece el fabricante son necesarias para entregarlas para completar mejor una solución final. Cuando el mercado está maduro, los VAR sólo agregan valor en nichos particulares donde actúan como implementadores.

## Asesor

Es el distribuidor que da servicios profesionales asociados a los productos que vende. Puede hacer de ello un negocio complementario o simplemente un valor agregado al producto.

Es aquel que maneja técnicamente el campo de los productos que vende y está permanentemente informado sobre los avances de las tecnologías. Son los que tienen más contacto con las áreas técnicas de sus clientes y su valor agregado objetivo es alto.

Su valor subjetivo es alto en la medida que independizan su opinión del producto que venden. Por ello, siendo leales, lo son más hacia el cliente final que hacia la marca, ya que responden a las necesidades de este último. Cuando la marca que distribuyen tiene indudablemente la mejor solución técnica, son fanáticos de la misma. Son poco vendedores activos y muy buenos en la venta pasiva.

## Empresario

Son aquellos que manejan la distribución como una empresa y no un negocio. Tienen planificación y una estrategia comercial y financiera definida. Tienden a manejar volúmenes importantes de productos y pueden o no tener además una especialización por mercados.

Manejan con mucho celo la relación con sus clientes y tienen una ética muy rígida que les permite tener un cierto poder de imagen de marca con sus clientes.

No son buscadores de oportunidades y cuando hacen estrategia de precio, suelen ser competidores directos en los demás integrantes de una red de distribución.



Suelen tener precios especiales por volumen lo que genera un conflicto importante con la red de distribución. Su capacidad de operación lo suele hacer endeudar mucho con sus proveedores y su capacidad de repago queda entonces limitada a su capacidad de cobranza.

## Emprendedor

Es el innovador en el mercado, el que gusta de los nuevos proyectos. El abre nuevos mercados, segmentos o nichos. Es el adelantado que busca permanentemente oportunidades de negocio y encuentra el placer en cerrar nuevos negocios.

Tiende a tener muy poco concepto de estructura empresarial y desarrolla su actividad predominantemente sobre la base de intuición y percepción. Es un decididor natural.

Es el distribuidor natural para nuevos productos siempre y cuando la marca esté dispuesta a financiarlo ya que, por su enfoque mental, no está dispuesto a correr riesgos financieros. Como distribuidor paga cuando le pagan.

Es muy confiable para los lanzamientos comerciales pero no tanto en el cumplimiento financiero. Sus riesgos mayores están en los proyectos que fracasan para él.

## Estructura conceptual de una red de distribución

Básicamente la lógica de la distribución, como fuera descrita más arriba, es la de un comerciante. Los comerciantes tienen como valor central la ganancia. Cuando no lo tienen no son comerciantes y serán malos distribuidores. Esta ganancia se legitima con una ética funcional al medio en que actúan y su poder está en el vínculo que logran con sus clientes y sus representados.

Todo vínculo con los comerciantes comienza con la aceptación de reglas de juego de funcionamiento sean las de la marca o sean las funcionales al mercado independientes de la marca. Luego es el vínculo con el mercado que hace a la vida de un distribuidor para que se pueda lograr el objetivo final que es ganar dinero.

En las instituciones sin fines de lucro los distribuidores son también comerciantes pero el beneficio que obtienen no se mide en dinero sino que se mide en poder de influencia.

## Ética

La estructura de la ética está dada por el valor agregado al mercado es el comienzo de cualquier armado de una red de distribución. No hay red de distribución que no comience por desarrollar su base sobre el valor que agrega al mercado.



En cada categoría de productos el valor agregado puede ser diferente. También hay diferencias entre mercados. Pero la clave es armar un concepto de valor agregado que permita su transculturalización.

Una vez resuelto el valor agregado, la seguridad jurídica es un elemento primordial. Para iniciar un red estructurada. En las culturas donde la seguridad jurídica es baja las redes de distribución son incidentales con un alto contenido de coyuntura.

El centro de la ética está dado por su utilidad. La ética de un comerciante es utilitarista, pero la utilidad no se mide sólo en dinero. La utilidad es para el cliente, para su representada y para él. En esta combinación eficiente está el valor central de la ética.

## Vínculo

El vínculo está dado por el valor agregado subjetivo al mercado, el beneficio del valor agregado para las partes y la estabilidad del mismo como sostén del valor agregado.

Para construir un vínculo lo primero que hay que hacer es dar. Cuando se da se recibe y si no se recibe espontáneamente se cobra. El desarrollo de los beneficios para el distribuidor como contrapartida de su valor agregado al mercado es la clave para sostener un vínculo.

Uno se vincula para agregar valor y quien lo agrega gana. Establecido el beneficio es fundamental la estabilidad ya que permite estructural un valor agregado estable en el tiempo.

Lograda la estabilidad de la estructura vincular comienza la etapa de valor agregado al mercado. El valor agregado al mercado es lo que permite dar solidez profunda al vínculo.

Estructurar los valores agregados es un elemento que tiene como dificultad el costo que los valores agregados implican. No siempre hay valor sin costo.

## El Beneficio

Para estructurar los beneficios hay que pensar que la marca no define los beneficios de sus distribuidores. Cuando lo hace, lo que está buscando son empleados o franquicias. Cuando la red de distribución está formada por empresarios independientes, la clave está en que puedan ejercer su función de tales.

Cuando se estructura una red de distribución lo que se hace es pronosticar los beneficios para asegurar su atractivo.

Lo primero a asegurar es el valor agregado al mercado en forma tal que permita obtener la ganancia que busca el distribuidor pero al mismo tiempo satisfacer las demandas del cliente o potencial cliente.



Establecidas las formas que adopta el valor agregado es fundamental aquí establecer los sistemas de control de gestión del valor agregado ya que estará permanentemente en colisión con el deseo de ganar dinero.

Clarificado y aceptado el sistema de control de gestión que implica para el distribuidor poder llegar a ganar más, menos, o nada (por perder la distribución), se hace clave asegurar la estabilidad de las reglas.

Cuanto más formales sean las reglas, más eficiente será la red de distribución. En las culturas individualistas, donde el valor agregado al mercado es el mínimo necesario para ganar un máximo de dinero, la estabilidad es muy baja y el conflicto en la red de distribución es una constante.

Por último, asegurar que el distribuidor pueda ganar mucho dinero es confirmar la estructura de una red de distribución estable. Ganar y dejar ganar es la única ética que comprenden los comerciantes. Quien no la comparta que no utilice distribuidores, que distribuya él mismo.

## Segmentos operativos de distribuidores

Como resultante de lo antes descrito podemos sintetizar cuatro estrategias diferentes para la distribución:

### **VAR – Value Added Retailer – Distribuidores con valor agregado**

Es la estrategia de utilizar artesanos que venden soluciones finales para insertar dentro de su solución el producto que pretendemos distribuir.

De esta forma se desarrolla un camino sinérgico con la venta de soluciones que lleva a lograr que el producto se pueda conocer en muchos lugares porque se utiliza la red de utilizadores de estos productos preexistente.

Hay categorías de producto que no son susceptibles de utilizar esta estrategia. Se estructuran sobre la ética del artesanado.

## Franquicias

Cuando el vínculo es muy fuerte y la ética también, la relación que se establece incluye al distribuidor dentro de la organización. En ese caso estamos dentro de lo que denominamos franquicias, se correspondan o no a las regulaciones jurídicas de éstas.

La franquicia es una red de altísima confiabilidad pero a la que hay que proveer del mercadeo y de la marca para operar.



Tienden a operar en forma pasiva sobre el mercado y su valor agregado es la fidelidad al producto en tanto logren sus objetivos de rentabilidad.

Son los que buscan ser menos independientes y buscan la seguridad de una dependencia del vínculo, la marca y la ética.

## Exclusivos

Un vínculo fuerte con éticas diferentes permite establecer relaciones empresarias estables de tipo exclusivo.

El distribuidor exclusivo lo es porque el vínculo es tan fuerte por el valor agregado al mercado, que se le justifica establecer una relación con una marca sin competir directamente contra ella.

La seguridad del vínculo hace que los distribuidores tengan en claro que la exclusividad es un gran negocio. La exclusividad implica el permanente refuerzo del vínculo en todos sus componentes.

## Revendedores

Los revendedores existen cuando los vínculos son débiles y las éticas diferentes. Toda la red de supermercados, hipermercados, shoppings, etc, son formas que adoptan los revendedores.

El negocio de un revendedor se mide en el beneficio. Los revendedores tienden a utilizar las marcas haciéndolas competir entre sí para maximizar su beneficio. Precio y condiciones de pago son las estrategias naturales de los revendedores.

Tienden a “commoditizar” todos los productos. El negocio es de volumen y la ganancia la obtiene en la compra.

Por ello los revendedores son grandes aliados en el caso de querer y poder hacer una estrategia de volumen y son enemigos cuando la estrategia que se busca hacer es de diferenciación.

## Conclusión

Armar una eficiente red de distribución es lo que permite asegurar el cierre de la venta. Así como la comunicación la abre, la distribución la cierra. Los que tengan natural mentalidad comercial, podrán armarla en forma espontánea.

Quienes no sean comerciantes naturales tendrán que cuidarse especialmente para no establecer condiciones que la distribución no va a cumplir.



El negocio no es decretar algo que no se cumple, el negocio es decretar lo que funciona naturalmente. El decreto en ese caso sólo legaliza lo legítimo. En esto se basa la organización de una distribución.

The Unicist Research Institute