

# Capítulo 10

## Plaza

En este capítulo se analizan las principales decisiones que es necesario tomar respecto a la cuarta P, la Plaza. Por cierto que plaza no es el nombre más indicado para esta temática. Distribución sería mucho más adecuado, pero no empieza con P. También es bueno recordar que Plaza corresponde a Conveniencia para el cliente en el caso de las 4 Cs.

### 10.1. Canales de Distribución

Un canal de distribución comprende al conjunto de instituciones que llevan a cabo todas las actividades utilizadas para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor.

Tal vez la primera pregunta que uno se puede plantear en este tema es ¿por qué usar intermediarios? Una posible respuesta es que, como se muestra en la Figura 10.1, un distribuidor produce un ahorro en el número total de contactos.

Para los clientes es más conveniente comprar todos los productos que necesitan en un solo lugar en vez de tener que comprarlos en la fábrica de cada uno de los productos. Para los fabricantes es más fácil venderle a un solo distribuidor en vez de tener que venderle a un gran número de clientes que llegan a la fábrica, lo que obliga a tener personal e instalaciones para atenderlos.

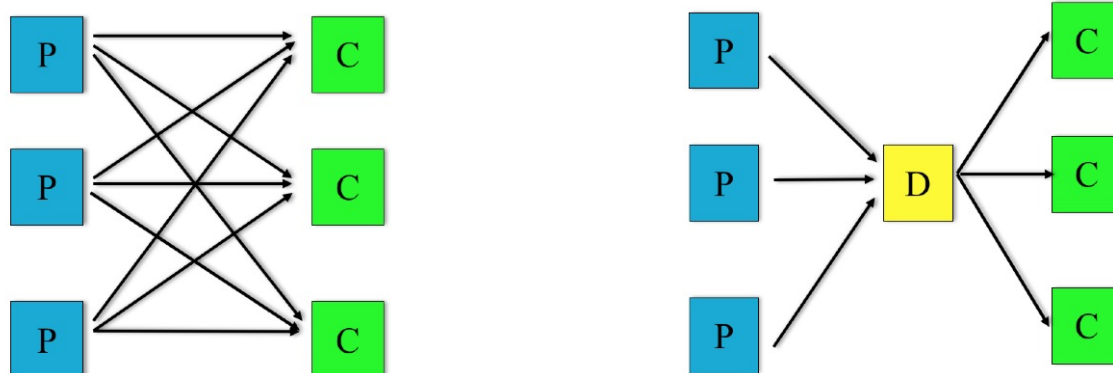
Los canales de distribución pueden cumplir una gran variedad de funciones. Por ejemplo, algunos realizan investigaciones de mercado, otros pueden hacer parte de la promoción. También hay intermediarios que se especializan en ayudar a establecer los contactos entre potenciales compradores y vendedores, como es el caso de los corredores de propiedades. Hay intermediarios que pueden negociar, encargarse de la distribución física de los productos,

otorgar financiamiento y asumir el riesgo. Muchas veces los integrantes del canal toman estas funciones para diferenciarse de sus competidores y agregar valor.

Los canales de distribución pueden tener distintos números de niveles. En la Figura 10.2 se muestran ejemplos de cadenas de distribución con distintos niveles. El nivel 0 corresponde al caso de no tener ningún intermediario entre el productor y el consumidor. En general la tendencia es que existan cada vez más intermediarios a medida que los mercados evolucionan.

En los canales de distribución además hay distintos tipos de flujo. Por un lado fluyen los productos y la materia prima requerida para fabricarlos. Por otro lado fluyen el dinero y documentos que sirven para llevar a cabo las operaciones de compra y venta. También fluyen servicios que se pueden prestar a lo largo del canal y, en forma muy importante, la información. Cada vez adquiere más relevancia para el funcionamiento de los canales de distribución el tener información de lo que pasa con su producto cuando se vende al consumidor y para los proveedores de materias primas, que es lo que pasa con la demanda por sus productos por parte de las empresas manufactureras. Este puede llevar a una integración de los canales de distribución que se ha denominado Cadena de Abastecimiento.

Algunos de los flujos generados por las distintas funciones son: los flujos de avance (distribución física y promoción), los flujos de retroceso (contacto) y otros que se mueven en ambas direcciones (investigación, negociación, financiamiento, asumir el riesgo). Algunos de estos flujos se ilustran en la Figura 10.3, para un ejemplo hipotético. Si todos estos flujos quedaran sobrepuestos, se haría aparente la



P= Productor C= Cliente D= Distribuidor

(a) Número de Contactos:

$$P \times C = 3 \times 3 = 9$$

(b) Número de Contactos:

$$P + C = 3 + 3 = 6$$

Figura 10.1: Racionalidad de Existencia de Distribuidores

Nivel

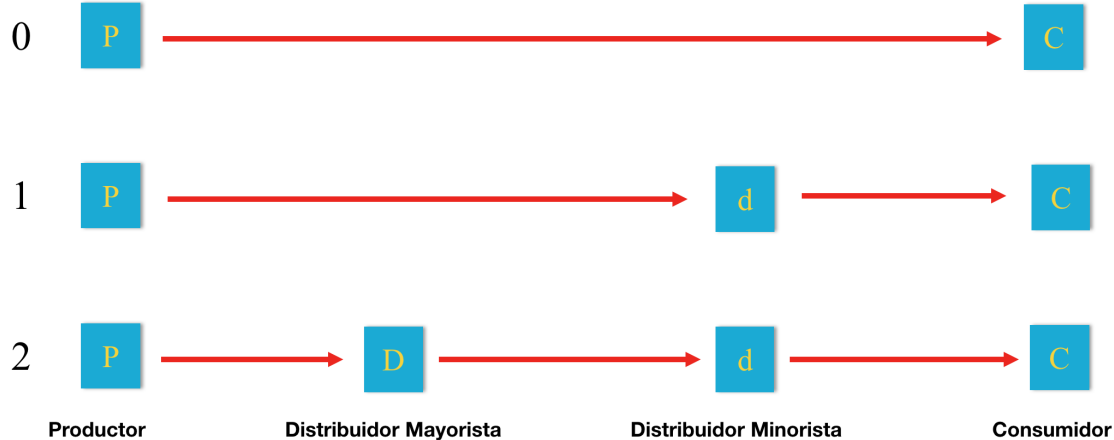


Figura 10.2: Ejemplos de Distintos Niveles de Canales de Distribución

complejidad de los canales, aun de los más simples.

Otro aspecto muy importante que condiciona fuertemente la dinámica que se produce en los canales de distribución es la **forma en que se distribuyen las utilidades entre los distintos integrantes que participan en el canal**. En la Figura 10.4 se ilustra cómo se distribuyen las utilidades en un canal muy simplificado con sólo tres integrantes: un productor, un mayorista y un minorista. Cada uno de estos integrantes debe tomar sus decisiones de marketing: el precio  $P$ , el presupuesto de promoción  $A$ , y el costo de distribución  $D$ . Estas decisiones determinarán en buena medida la cantidad  $Q$  que cada uno de estos integrantes venderá al siguiente nivel y, finalmente, al mercado. En función de estas decisiones y de la cantidad vendida, cada uno de los integrantes del canal tendrá una cierta utilidad  $Z$ . En general cada uno de los integrantes del canal quiere maximizar su utilidad, pero al hacerlo puede perjudicar las utilidades de los otros integrantes. Por ejemplo, si el productor fija un precio muy alto al mayorista, éste tiene dos alternativas: traspasar este precio alto al minorista, que probablemente lo traspasaría al mercado, lo que podría producir una demanda menor que la esperada, o disminuir su margen, vendiendo al minorista a un precio relativamente bajo, con lo que podría resultar en una mayor demanda para toda la cadena, pero una menor utilidad para el mayorista. Como es fácil darse cuenta, esta dinámica puede fácilmente generar fuertes conflictos entre los integrantes del canal. Este tipo de situaciones se da frecuentemente en la práctica. Por ejemplo, un productor que desea aumentar las ventas de su producto puede decidir bajar el precio de su producto y aumentar su inversión en publicidad. Sin embargo el minorista puede decidir aumentar su margen con respecto a ese producto en lugar de traspasárselo al consumidor, ya que de esta forma aumentaría sus utilidades. Sin embargo claramente el productor no quedaría muy conforme con la situación ya que en su caso las utilidades probablemente bajarían, ya que vendería las mismas unidades, pero a un precio más bajo.

### 10.1.1. Relaciones de las Empresas dentro del Canal

En una industria, cada firma tiene que definir su **papel en el sistema del canal**. Pueden distinguirse 5 papeles:

- **Privilegiados**: son miembros del canal dominante que gozan del acceso a las fuentes de abastecimiento preferidas, y que son muy respetados en la industria.
- **Luchadores**: son firmas que buscan convertirse en privilegiados. Tienen menos acceso a las fuentes preferenciales de abastecimiento, las cuales pueden ponerles obstáculos en tiempo de escasez.
- **Complementadores**: no forman parte del canal dominante. Desempeñan funciones que no suelen realizar otros en el canal, sirven a los segmentos pequeños del mercado o manejan cantidades reducidas de mercadería.
- **Transitorios**: no pertenecen al canal dominante ni buscan ser miembros de él.
- **Innovadores externos**: son los verdaderos desafiantes y desestabilizadores de los canales dominantes.

Supóngase que un fabricante establece un canal vertical que cuenta con almacenes y tiendas de venta al por menor. El productor espera una cooperación del canal, porque esta cooperación por lo general, produce mayores utilidades totales por canal que si cada miembro del canal actuara solo en su propio beneficio. Al cooperar entre sí, los miembros del canal pueden percibir, servir y satisfacer de manera más efectiva al mercado meta.

Sin embargo, también pueden haber conflictos. Estos conflictos pueden ser verticales, cuando entran en disputa niveles diferentes dentro del mismo canal. Por ejemplo Ford con sus distribuidores, ADP, al tratar de establecer políticas de servicio, fijación de precios y publicidad. O pueden ser horizontales, cuando entran en disputa miembros al mismo nivel dentro del canal y multi-canales, cuando el fabricante ha establecido dos o más canales

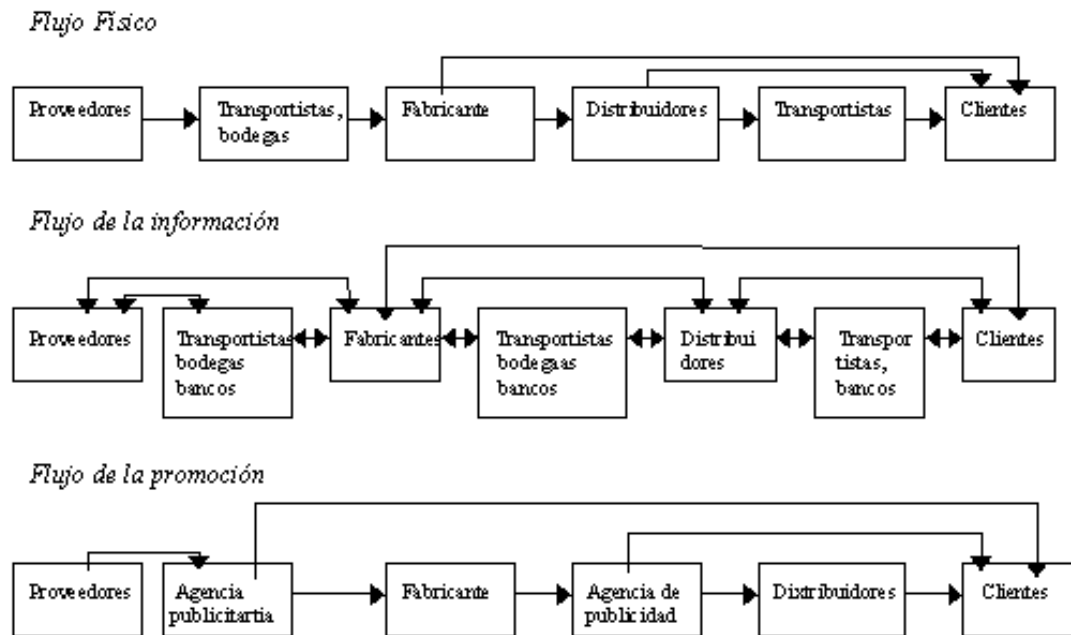


Figura 10.3: Ejemplo de Distintos tipos de Flujos en un Canal de Distribución

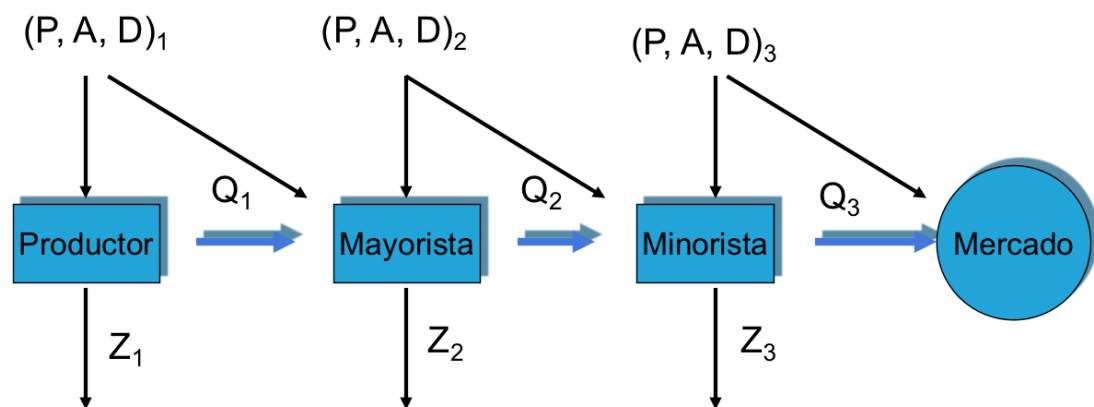


Figura 10.4: Distribución de las utilidades en el canal de distribución

que compiten entre sí para vender en el mismo mercado. Por ejemplo, cuando Levi Strauss intentó distribuir sus productos directamente además de sus canales de tiendas especializadas y grandes tiendas, estas últimas se molestaron y amenazaron con dejar de distribuir los productos Levi Strauss. En general, cuando se dan estas relaciones de cooperación y competencia en forma simultánea, se habla de *co-opetition*. En general el conflicto se genera en forma casi inevitable al momento de repartirse las utilidades que se generan en forma conjunta.

### 10.1.2. Diseño de los Canales de Distribución

Las decisiones de diseño de los canales de distribución son muy complejas y dependen fuertemente de las características de los clientes, del producto, de los intermediarios, de la competencia, de la empresa y del entorno.

Las decisiones más importantes son la determinación de los objetivos y las restricciones del canal de distribución. Estas restricciones provienen en general de los clientes, productos, intermediarios, competidores, características de la empresa y características del entorno. Por ejemplo, si el producto es perecible o no perecible, si es de difícil manejo, si es estandarizado o no, y su valor unitario. Algunas de las características de los intermediarios que son más relevantes son las funciones que van a realizar. Por ejemplo, si van a realizar promoción, negociación, almacenaje, contactos y financiamiento. La competencia, por otro lado, puede ser más intensa en ciertos canales de distribución que en otros. Las características de la empresa también pueden generar restricciones. Por ejemplo, su tamaño relativo, su estrategia y sus objetivos. Por último, hay características del entorno que seguramente van a ser relevantes, como la situación económica del país, los avances tecnológicos y los cambios en la legislación.

En la identificación de alternativas de diseño del canal de distribución se debe determinar los distintos tipos de intermediarios que pueden existir, su número y las condiciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del canal.

### Tipos de intermediarios

La firma debe identificar los tipos de intermediarios disponibles para llevar a cabo su trabajo en el canal. Por ejemplo, un fabricante de equipos de prueba desarrolló un aparato de audio para detectar las conexiones mecánicas deficientes en maquinaria con partes móviles. Los ejecutivos de la empresa pensaron que este producto se vendería en todas las industrias que utilizaran motores eléctricos, de combustión o de vapor, como la aeronáutica, automotriz, ferrocarriles, alimentos en lata, construcción, etc. La fuerza de ventas de la empresa era pequeña. El problema era cómo llegar a tan diversas industrias con efectividad. Se identificaron las siguientes alternativas de canal: fuerza de ventas de la empresa, agencias del fabricante y distribuidores industriales.

### Número de intermediarios

Existen tres estrategias posibles para determinar el número de intermediarios:

- **Distribución intensiva.** Los productores de bienes de conveniencia y de materias primas comunes procuran abastecer sus productos en muchas plazas (cigarrillos).
- **Distribución selectiva.** Emplear más de uno, pero no todos los intermediarios dispuestos a manejar un producto particular.
- **Distribución exclusiva.** Sólo ciertos distribuidores pueden distribuir los productos de la empresa. Suele acompañar al convenio de exclusividad el requisito de que estos distribuidores no manejen líneas de la competencia (venta de automóviles nuevos, marcas de vestir femeninas).

Es interesante que no siempre distribuir a través del mayor número de intermediarios posibles es lo más conveniente para la empresa. Pueden haber estrategias muy exitosas que usen menos intermediarios.

### Condiciones y responsabilidades de los integrantes del canal

Para esto se debe determinar:

- La **política de precios** requiere que el productor establezca una lista de precios y una tabla de descuentos.
- Las **condiciones de venta** se refieren a condiciones de pago y **garantías al consumidor**.
- Los **derechos territoriales**. Los distribuidores necesitan saber cuál es su territorio, y si gozarán de exclusividad o tendrán que competir con otros distribuidores o incluso con el productor, si éste vende directamente.
- **Servicios y responsabilidades mutuas**.

En la **evaluación de las alternativas** se pueden usar **distintos criterios**, tales como el **criterio económico**, el **criterio de control** y el **criterio adaptativo**.

### 10.1.3. Manejo de los Canales de Distribución

Una vez diseñado el canal, éste debe ser manejado correctamente. Para esto es importante tener mucho cuidado en la elección, motivación y evaluación de los integrantes del canal de distribución.

#### Elección de los integrantes del Canal de Distribución

La tarea de los productores de seleccionar intermediarios puede ser, dependiendo del productor, fácil o difícil. En ambos casos el productor debe determinar las características que distinguen a los mejores intermediarios:

- **Años que lleva en el negocio.**
- **Líneas que maneja.**
- **Crecimiento y rentabilidad.**
- **Solvencia.**
- **Sentido de cooperación.**
- **Prestigio.**

Muchas empresas consideran que los **integrantes de su canal son socios**, y en muchos sentidos lo son. Por lo tanto estas empresas son muy cuidadosas al momento de seleccionar a los integrantes de su canal.

#### Motivación de los Integrantes del Canal de Distribución

Debe motivarse continuamente a los intermediarios y esta motivación debe complementarse con **capacitación, supervisión y estímulo**.

En algunas ocasiones se utilizan **motivaciones positivas**, como concesión de márgenes elevados, convenios especiales, asignaciones para cooperación en la publicidad, facilidades para exhibición y concursos de ventas. Otras veces se usan **sanciones negativas** como la amenaza de reducción de los márgenes o terminación de las relaciones.

Algunas empresas más complejas tratan de formar una **sociedad a largo plazo** con sus distribuidores; el fabricante desarrolla una idea clara de lo que desea de ellos y de lo que éstos pueden esperar en lo que se refiere a cobertura del mercado, niveles de inventario, desarrollo de marketing, solicitud de cuenta, asesoría y servicios técnicos. El fabricante busca llegar a un acuerdo con sus distribuidores sobre estas políticas y puede introducir un plan funcional de compensación para que se adhieran a estas políticas.

#### Evaluación de los miembros del canal

Algunas de las formas más usadas para evaluar a los miembros de un canal de distribución son:

- **Cumplimiento con la cuota de venta.**
- **Nivel promedio de inventarios.**
- **Tiempo de entrega al cliente.**
- **Tratamiento a bienes dañados y perdidos.**
- **Cooperación en los programas promocionales y capacitación de la empresa.**
- **Servicios prestados al cliente.**

La forma más apropiada y factible de evaluar a los miembros del canal va a depender en gran medida de las relaciones que existen entre los integrantes del canal.



## Modificación de los Canales de Distribución

Se hace necesaria la modificación cuando cambian los patrones de compra del consumidor, se expanden las condiciones del mercado, el producto alcanza la etapa de madurez, surge nueva competencia y emergen estrategias innovadoras de distribución.

Las empresas con visión cambian sus canales de distribución de acuerdo con el ciclo de vida del producto:

- Etapa de introducción: Los productos o modalidades radicalmente nuevos tienden a entrar en el mercado a través de canales especializados, que marcan tendencias y atraen a quienes se adaptan rápidamente.
- Etapa de crecimiento: Al aumentar el interés de los compradores, aparecen los canales de mayor volumen (cadenas especiales, tiendas de departamentos) que ofrecen servicios, pero no en la cantidad que lo hacían los servicios previos.
- Etapa de madurez: Al reducirse el crecimiento, algunos competidores mueven su producto a canales de menor costo (comercializadores masivos).
- Etapa de declinación: Al iniciarse la declinación surgen canales de costo aún más bajo (empresas de pedidos por correo, ventas de descuento).

## 10.2. Tendencias en la Gestión de los Canales de Distribución

Hay actualmente muchas y muy relevantes tendencias en la gestión de los canales de distribución. En esta sección analizaremos un par de ellos: el rol de los marketplaces en el proceso de adquisiciones y la creciente integración vertical que se está dando en muchos canales de distribución.

### 10.2.1. Rol de los e-Marketplaces en el Proceso de Adquisiciones

Una de las áreas que ha adquirido mayor relevancia en los últimos años es la adquisición de insumos. La adecuada gestión de este proceso puede impactar fuertemente las utilidades de una empresa. Para enfrentar este problema han aparecido

nuevas herramientas, entre las que se destacan los e-Marketplaces, los que a primera vista emergen como una muy buena solución a los problemas de las adquisiciones. Los marketplaces han ofrecido excelentes resultados en muchas industrias pero, tal como ha ocurrido con numerosas soluciones basadas en Internet, en muchas otras no se han tenido los resultados esperados.

Por esto es necesario llevar a cabo un análisis detallado, que permita entender las reales capacidades del modelo, el valor que puede llegar a agregar y si éste puede ser entregado en la adquisición de todos los insumos de una empresa. Sólo así se podrá entender si él es realmente la solución que todos esperan.

A continuación se analiza la problemática imperante en las adquisiciones modernas para luego analizar como se pueden enfrentar. En particular se analiza como los e-Marketplaces pueden aportar a facilitar el proceso de las adquisiciones. Esto se hace considerando que no todos los procesos de adquisiciones son iguales, por lo que se busca determinar si es que este valor puede ser entregado en la compra de todos los insumos o si algunos se ven más beneficiados que otros.

## El Proceso de Adquisiciones

El proceso de adquisiciones se refiere al desarrollo de las distintas etapas que componen una decisión de compra, desde el momento en que surge la necesidad, hasta que se completa la transacción. El proceso de adquisición de insumos difiere sustancialmente del llevado a cabo por las personas individuales. Es importante recordar que en este tipo de procesos de compra hay un número reducido de compradores, lo que confiere a cada uno un mayor poder de negociación e importancia relativa. Además la demanda es derivada y nace a partir de la necesidad de materias primas para otros procesos productivos lo que determina la cantidad requerida y su estacionalidad. Esto la hace relativamente inelástica, pues el costo de no poseerlos puede llegar a ser muy alto. Pero quizá la característica principal de las adquisiciones industriales es que las personas que las realizan son profesionales; lo que implica que son “especialistas” y conocen muy bien el mercado, y más importante aun, son evaluados por la manera en que toman

las decisiones. Además, deben presentar una fuerte alineación con los objetivos de la empresa lo que determinará la dirección en la que tomará sus decisiones.

### Problemática de las Adquisiciones

Las adquisiciones están inmersas en un contexto de alta complejidad, no sólo porque se desarrollan en un ambiente competitivo, sino también por las complejas estructuras institucionales y ambientes culturales en los que se llevan a cabo. Este problema se ha visto incrementado en los últimos años, con la aparición de muchas empresas y el crecimiento explosivo de otras, generando un sinnúmero de problemas estructurales y operacionales.

Koppelman<sup>1</sup> determinó que el principal problema generado por estos cambios es la escasa metodología para realizar las adquisiciones. Los procesos de adquisiciones muchas veces son poco estandarizados, sin reglas ni procedimientos claros, lo que no favorece una buena toma de decisiones, además de no permitir evaluaciones posteriores ni la posibilidad de lograr curvas de aprendizaje. Esto genera importantes costos y un gran número de adquisiciones de “última hora”, obligando a las empresas a privilegiar el día a día por sobre la planificación. Esta problemática se ve incrementada con la dificultad que encuentran muchas empresas para lograr acuerdos de mediano o largo plazo que aseguren condiciones ventajosas para todos. Esto permitiría ordenar y estandarizar las adquisiciones mejorando la toma de decisiones.

Las empresas son en general de distintos tamaños y tienen necesidades diferentes. Las más grandes poseen niveles de demanda que justifican condiciones especiales de venta, pero la mayoría son más pequeñas, con bajos niveles de demanda, y además poco estable en el tiempo; obligándolas a negociar sólo en el corto plazo.

Esto implica la iniciación de un nuevo proceso de adquisición cada vez que surge una necesidad, pues las condiciones antes pactadas ya no son válidas. Así deben comenzar un proceso de búsqueda de información, análisis de mercado, solicitud de cotizaciones y negociaciones, etc., lo que fuera de ser

desgastante, involucra tiempo y recursos llevándolas a tomar decisiones deficientes.

Además es necesario considerar que las decisiones se toman en un contexto de tiempo y recursos limitados. Minahan<sup>2</sup>, en un estudio realizado en varias de las principales empresas de Estados Unidos y Europa, determinó que además de los problemas antes descritos, las empresas no tienen la habilidad, experiencia e infraestructura adecuada para manejar la totalidad de sus adquisiciones de manera correcta. Las principales conclusiones a las que llegó se presentan a continuación:

1. Las empresas efectúan estudios estratégicos a fondo para menos de la mitad de sus gastos totales. Esto indica que el resto se realiza de manera poco adecuada, sin el análisis ni el control necesario.
2. Cerca de un tercio de las compras son fuera de contrato o de “última hora”, lo que implica que probablemente sean más caras y en peores condiciones de las que se podría lograr con mejores procedimientos.
3. En la mayoría de las empresas, debido a la falta de tiempo y recursos, el análisis de los gastos se lleva a cabo sólo en los insumos de mayor participación en el presupuesto.
4. Se le resta importancia al proceso de adquisiciones frente a otras áreas como Producción o Finanzas.

### Como Enfrentar estos Problemas

Frente a esta problemática las empresas deben buscar soluciones que les permitan enfrentar de mejor manera sus compras. El alto número de procesos de adquisiciones que deben llevar a cabo está determinado por el volumen de demanda, por lo que no es factible reducirlo. La única alternativa es buscar herramientas que les permitan lograr que estos procesos sean más económicos y eficientes.

La falta de orden, la baja estandarización y la inadecuada gestión del proceso de adquisiciones, deben ser enfrentadas por las empresas incorporando

<sup>1</sup>KOPPELMANN, U. *Procurement Marketing, a Strategic Concept*. Springer Verlag, Heidelberg, 1998.

<sup>2</sup>MINAHAN, T. (2002) *You Will Outsource Procurement: Here's Why and How*. Aberdeen Group 2002, Vol. 15 (Octubre).



herramientas de gestión y análisis, que les permitan no solo ordenar sus compras para así disminuir los costos, sino que también darle una solución a aquellas más postergadas.

Es importante considerar también que la búsqueda de información es una etapa crítica dentro del proceso de adquisiciones. Cada vez que se realiza una compra, se debe buscar en el mercado alternativas potenciales, enviar requerimientos y esperar una respuesta. El tamaño del pool de alternativas depende directamente del esfuerzo necesario para obtener la información, por lo que es vital para las empresas contar con métodos de comunicación fáciles y expeditos que les permitan no solo recopilarla, sino además manejarla eficientemente.

Además, en el proceso de adquisición, se produce una interacción entre dos o más empresas con distintos objetivos y con procesos y procedimientos diferentes. Por esto es primordial que las empresas tengan la capacidad de incorporar herramientas que les permitan mejorar la comunicación, tanto en la etapa de cotización como de transacción, para así lograr interactuar de la manera más económica posible. Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a los productos y procedimientos de los diferentes participantes.

Es relevante notar que las empresas tienen competidores y que ellos probablemente comparten a los proveedores, negociando por los mismos insumos (competencia por el abastecimiento). Mientras más eficiente y rápido sea el proceso de negociación, mejores serán las condiciones que se lograrán y por ende, mayores ventajas competitivas. Además, en un ambiente de asimetría de información, probablemente se le traspasará la diferencia a la competencia.

## Los e-Marketplaces

Según Lichtenthal<sup>3</sup>, el Comercio vía Internet (e-Commerce) comenzó con la aparición de los sistemas EDI (Electronic Data Interchange), que son herramientas tecnológicas de transferencia de información uno a uno. Estos sistemas permiten el con-

tacto y manejo de datos de manera muy eficiente; pero son poco flexibles lo que ha limitado su proliferación.

Internet, en cambio, se extendió rápidamente y cada vez, tanto empresas como personas tienen mayor acceso a esta red. Así, en respuesta a las necesidades de comunicación, nacieron los portales uno a muchos. Algunas empresas crearon portales abiertos en la red donde muchos pueden acceder comprando y vendiendo según fuera su rol en la cadena de abastecimiento. Esto generó un cambio en la manera de hacer negocios ofreciendo una fuerte disminución de los costos de comercialización. Fue el comienzo de los e-Marketplaces que cambiaron radicalmente la relación cliente-proveedor.

La tercera generación, más conocida y común en la actualidad, es la de los portales muchos a muchos, capaces de conectar al mismo tiempo un gran número de empresas aprovechando las ventajas del comercio electrónico.

Este modelo ha tenido excelentes resultados en un gran número de industrias lo que ha hecho pensar en su consolidación. Incluso algunos estudios, como el de Hajibashi<sup>4</sup>, aventuran que en un futuro no lejano, los intercambios dejarán de hacerse a nivel de empresas para ser realizados entre e-Marketplaces ya consolidados horizontal o verticalmente, los que tendrán la misión de proveer de insumos y servicios a sus participantes.

Para una descripción en mayor detalle de este análisis, ver la tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de Ricardo Sonneborn, titulada: Análisis del valor agregado por los e-marketplaces desde una nueva perspectiva basada en la complejidad del proceso de adquisiciones.

### 10.2.2. Integración Vertical en los Canales de Distribución

La integración vertical de los canales de distribución ha recibido cada vez más atención. Lo que está resultando cada vez más claro para las empresas que participan en un canal de distribución es que es más ventajoso colaborar que competir dentro de este canal.

<sup>3</sup>LICHTENTHAL, D. (2002) Business Buyer Relationship Management Through Seamless Internet Integration. Report 13, Institute for the Study of Business Markets (ISBM), The Pennsylvania State University, US.

<sup>4</sup>HAJIBASHI, M. (2001) e-Marketplaces: The Shape of the New Economy. ASCET Project, Montgomery Research.

También muchas empresas han optado por **tener múltiples canales de distribución**. Por ejemplo, venden en tiendas y también venden directamente por Internet.

Otro de los desarrollos importantes recientes es el auge de los sistemas de mercadotecnia vertical. Un canal convencional comprende un producto independiente, **mayorista(s) y minorista(s)**. Cada uno es una entidad de negocios separada que busca maximizar sus propias utilidades, aunque reduzca las de todo el sistema. Ningún miembro del canal tiene un control completo sobre los demás.

Un **sistema de mercadotecnia vertical (SMV)** comprende al productor, al o los mayoristas y al o los minoristas actuando como un sistema unificado. Ya sea que uno de los miembros del canal sea propietario de los demás, los concesione o que tenga el poder suficiente para que todos cooperen. Puede estar dominado por el productor, el mayorista o el minorista. Existen principalmente 3 tipos de SMV:

- SMV Corporativo
- SMV Administrativo
- SMV Contractual

El SMV Corporativo combina algunas etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo propietario. Las empresas que desean un nivel elevado de control sobre sus canales, están a favor de la integración vertical y ésta puede lograrse mediante integración de retroceso y de avance.

El SMV Administrativo coordina etapas sucesivas de producción y de distribución, no a través de la propiedad común, sino a través del tamaño y del poder de una de las partes. Los fabricantes de una marca dominante pueden asegurar una cooperación comercial sólida y el apoyo de los revendedores. Así, Kodak y P&G pueden demandar una cooperación extraordinaria a sus revendedores, en lo que se refiere a exhibiciones, promociones, políticas de precio, etc.

El SMV Contractual está formado por firmas independientes a diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas sobre una base contractual para lograr mayores economías y/o impacto en las ventas que las que podrían lograr por sí solas. Estas pueden ser, a su vez, de tres tipos:

- **Cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista.** Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de minoristas independientes para ayudarlos a competir con las grandes cadenas organizacionales.
- **Cooperativas de minoristas.** Los minoristas podrían tomar la iniciativa y organizar una nueva entidad de negocios para el manejo de ventas de mayoreo y posiblemente algo de producción. Los miembros concentran sus compras a través de la cooperativa de minoristas y planean en conjunto su publicidad. Las utilidades se reparten en proporción a sus adquisiciones. minoristas no pertenecientes a la cooperativa podrían también comprar a través de ella, pero no tienen participación en las utilidades.
- **Organizaciones concesionadas.** Un miembro del canal denominado concesionario podría alcanzar etapas sucesivas en el proceso de producción. Pueden distinguirse tres formas de concesionamiento:
  - **Sistema de concesión al minorista patrocinado por el fabricante** (industria automotriz).
  - **Sistema de concesionamiento al mayorista** (industria de bebidas, como la Coca-Cola)
  - **Sistema de concesionamiento al minorista patrocinado por la firma de servicio** (negocio de arriendo de autos).

Finalmente, el concepto de los canales no se limita a la distribución de los bienes físicos. **Los generadores de ideas y servicios también se enfrentan al problema de hacer que su producción esté disponible y accesible para la población objetivo.**

Los hospitales deben ubicarse en espacios geográficos para proporcionarle a la gente una atención médica completa; asimismo, las escuelas deben construirse cercanas a los grupos de niños con necesidad de aprender. Las estaciones de bomberos deben situarse de tal manera que tengan acceso rápido a los sitios potenciales de incendio, y las urnas de votación deben colocarse en forma que la gente pueda depositar sus votos sin necesidad de invertir cantidades exageradas de tiempo, esfuerzo o dinero para llegar a los sitios de escrutinio.