

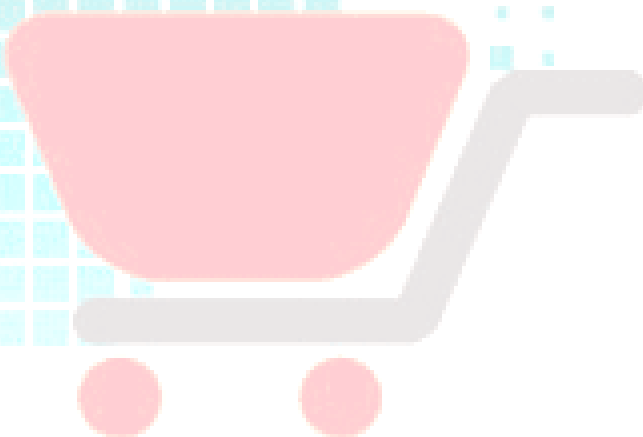
# 19º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

Mendoza, 17 al 19 de octubre de 2012

## TEMA: "El Canal de Distribución en Negocios Industriales o B2B, Como Factor de Sustentabilidad"

Área V: ADMINISTRACION: Búsqueda de negocios eficaces: sus sistemas de administración

Autor:  
Gabriela Fernanda Luchetti Figueroa  
[luchettig@hotmail.com](mailto:luchettig@hotmail.com)



# El Canal de Distribución en Negocios Industriales o B2B, Como Factor de Sustentabilidad

## RESUMEN

La nueva economía global impone un desafiante escenario de competencia creando nuevos modelos para las compañías industriales o negocios B2B. Asimismo, la tendencia creciente hacia la comoditización, de productos y servicios en mercados globales con sobreoferta y saturados de información, la gestión efectiva del canal de distribución se constituye en la competencia central de un marketer de productos , servicios y soluciones industriales o B2B<sup>1</sup>.

Un estudio denominado “**The B2B Opportunity**”, basado en encuestas a más de 500 empresas (clientes y proveedores), la prestigiosa consultora BCG (Boston Consulting Group)<sup>2</sup> estimó que los e-marketplaces<sup>3</sup> generarán beneficios financieros de las ventas para los próximos cinco años, y representarán un 6% del total de las ventas.

Los e-marketplaces aglutinan a las empresas de una misma industria o sector y estimulan la colaboración entre ellas. Los principales beneficiarios son la reducción de los ciclos de producción, inventarios compartidos y mejoras en la cadena de abastecimiento.

Por otro lado, la web recreó el antiguo concepto griego de mercado: reunió a compradores y proveedores en un mismo lugar, en la versión moderna el ciberespacio reemplazo a la “fora venalia”<sup>4</sup> como punto de encuentro.

Los sitios B2B ofrecen apoyo logístico y financiero, pero el núcleo principal son las actividades conjuntas; por tanto, para implementar la infraestructura, las empresas deberán hacer grandes inversiones en el diseño conjunto de productos.

Por último, una gestión del canal deficiente o ausente deriva e invariablemente en altos costos y la pérdida de oportunidades comerciales.

---

<sup>1</sup> B2B son Mercados Electrónicos (Empresa a Empresa), ofrecen a las empresas compradoras y vendedoras ventajas consideradas.

<sup>2</sup> BCG:

<sup>3</sup> Un Marketplace o Mercado Digital es un punto de encuentro entre empresa compradoras y vendedoras de productos o servicios. Surgen como consecuencia de la búsqueda de economías de escala por parte de las empresas. [http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/europa/espana/aece/2002/aece\\_marketplaces-aece.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/europa/espana/aece/2002/aece_marketplaces-aece.pdf)

<sup>4</sup> Fora Venalia: En tiempos antiguos cada ciudad estaba representada por distintos foros. En Roma el foro principal era el Forum Romanum Magnum (El gran Foro Romano), pero al crecer las ciudades se hizo crear un foro independiente (Forum Civile) para asuntos legales y administrativos, como foros



---

comerciales(foros Venalia), cada uno especializado en la venta de un producto.  
<http://cultura12.blogspot.com.ar/2010/04/funcion-del-foro-romano.html>

## **I. CONCEPTOS Y ANTECEDENTES**

### **I.1 Objetivos y ventajas de los mercados B2B**

El objetivo más evidente de los mercados B2B es bajar los costos de adquisición de productos: al reunir a múltiples compradores se aumenta el volumen de las transacciones, y se obtienen mejores condiciones de venta. Sin embargo la ventaja más importante es que estimulan la colaboración entre las empresas. Concretamente, el desarrollo de servicios para el manejo conjunto de inventarios, diseño de productos y gerenciamiento de proyectos compartidos.

Asimismo, pueden considerarse otras ventajas tales como:

- Menores costos de transacción, dado que los mercados online incluyen la automatización y unificación de los procesos de contratación, consulta, pago/recepción y pedido.
- Permite la identificación y ejecución de nuevas oportunidades de negocio, dado que el alcance mundial de internet posibilita interacciones entre muchas partes interesadas.
- Los mercados electrónicos ofrecen a las empresas la posibilidad de aumentar la eficiencia de sus cadenas de suministro, al automatizar los procesos de compra

### **I.2 El Secreto de los mercados B2B**

Antes la mayoría de los sitios B2B soportaban operaciones de un único gran proveedor o comprador, hoy el modelo ha cambiado, el 66% de los clientes y el 75% de los proveedores están participando o tienen el proyecto de hacerlo en los próximos años, las iniciativas que hasta ahora se encuentran en marcha son:

1. Mecanismos para dar información en tiempo real a los clientes y proveedores sobre sus órdenes de compra.
2. Acceso a la cadena de abastecimiento a los clientes
3. Manejo online de proyectos con proveedores y clientes
4. Fabricación y configuración de productos a medida
5. Diseño de productos en conjunto con los proveedores y clientes

Poner en marcha un sistema para el diseño de productos requiere de grandes inversiones en programas ERP(Enterprise Resource Planning) que permitan a los miembros de una cadena de abastecimiento monitorear sus respectivos inventarios y administrarlos entre si.

Por otro lado, mejorar la colaboración entre empresas no depende sólo de renovar la tecnología, también es necesario modificar los procesos y los comportamientos internos: la forma de llevar el inventario y diseñar los productos, entre otras. Los

líderes deben estar frente a estas iniciativas para que los cambios puedan asimilarse a la cultura.

Los especialistas de BCG, consideran que la mayoría de las compañías hacen negocios en varios e-marketplaces al mismo tiempo. Asimismo, existen dos grandes tipos de mercados, los grandes y los segmentados. Los grandes abastecen a toda una industria, y pueden ser privados o públicos. Los grandes mercados privados (de uno a muchos) concentran las operaciones de una única compañía y sus proveedores o clientes. Dell, Cisco y GE Aircraft Engines son ejemplos de empresas con suficiente market share y volumen para dar impulso al modelo.

Los grandes mercados públicos (de muchos a muchos) se crearán a partir de un consorcio o asociación de empresas que, al aunar, esfuerzos, consiguen la masa crítica para operar con múltiples proveedores y clientes. Covisint, MetalSpectrum y Forest Express son algunos ejemplos de esta categoría.

Por su parte, los mercados segmentados se especializan en nichos específicos, o en una función que se utiliza en varias industrias, un ejemplo es FreeMarkets, un proveedor de subastas online.

### **I.3 Comercio minorista electrónico**

Ésta es sin duda la nueva manera de hacer negocios y en este segmento comercial se está presentando el mayor índice de crecimiento, dado que está impactando sobre los demás sistemas tradicionales. ¿Qué cambios en el comportamiento de la cadena de distribución serán sustancialmente modificados?... antes los precios estaban fijados tradicionalmente por el comercio minorista y los márgenes generalmente estaban predeterminados. La industria nunca había experimentado hasta ahora una presión sobre los precios como los que recibe actualmente del segmento de ventas minoristas electrónicas.

Por la venta electrónica los clientes pueden entrar al sistema y en pocos minutos localizar el producto buscado y comparar precios de diferentes proveedores locales o internacionales. El comercio electrónico minorista está para quedarse y como responsables de la gestión de logística de distribución hay que estar preparados para el impacto.

#### 1.4 ¿Qué es un Mercado electrónico?

Los mercados electrónicos se centran principalmente en los mercados online y en los directorios de proveedores, especializados en transacciones de empresa a empresa (*Business to Business*). Esta plataforma de internet brinda información acerca de funciones comerciales.

En el esquema siguiente se detallan las distintas fases, que consiste en analizar las distintas actividades que integran la gestión del suministro y se puede apreciar la posibilidad de utilizar las plataformas B2B y cuál es el aporte que hace.





**Fuente:** [http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591\\_1483767\\_1519105\\_0,00.html](http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591_1483767_1519105_0,00.html)

## II SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE NEGOCIOS INDUSTRIALES O B2B

La economía global impone nuevos y desafiantes escenarios de competencia creando nuevas técnicas industriales o con negocios B2B. Por tanto, existe una tendencia a la comoditización, dada la necesidad de diferenciarse a través de la creación de valor del producto, es decir por los servicios brindados desde el momento de su selección y adquisición, pasando por su posesión, uso y mantenimiento, hasta su recambio y disposición final. Debemos transformarnos en creadores de “experiencias positivas” para el cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, al mismo tiempo reducir el costo total de posesión (TCO: *Total Cost of Ownership* o LCC *Life Cycle Cost*).

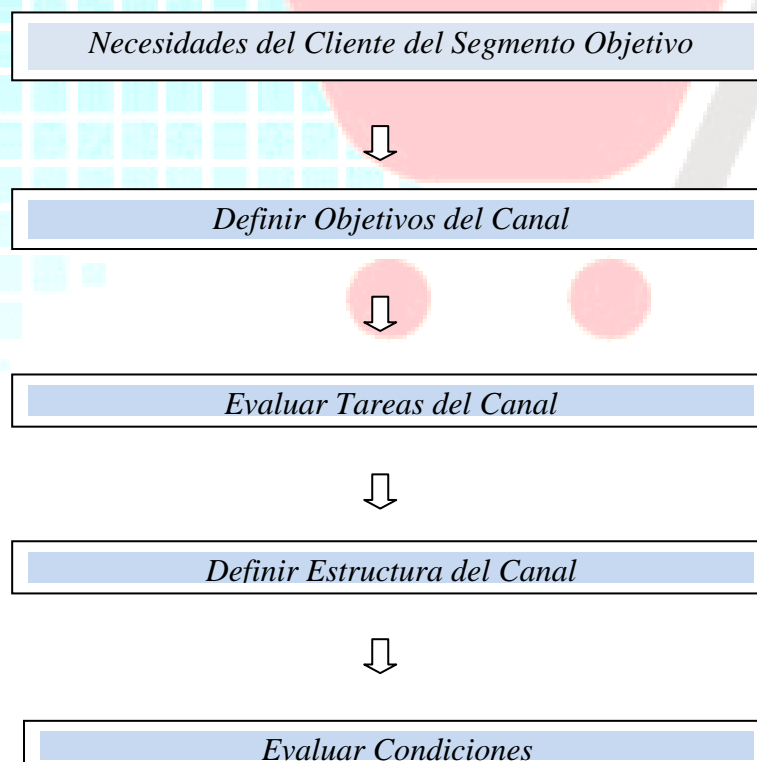
Por otro lado, la transición de la competencia entre empresas a la competencia entre supply chains (cadena de suministro), en este caso se intenta reducir el costo de adquisición y posesión del producto antes de estar forzados a la reducción de su precio unitario. Para ello hay que maximizar la efectividad del sistema logístico y de

servicios. La aparente competencia entre empresas, es en realidad un escenario de competencia entre macrosistemas de creación de valor: **los canales de distribución B2B.**

### III DISEÑO DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL O B2B

El sistema de distribución es la fuente más importante de sustentabilidad competitiva en negocios que han de diferenciarse por servicio. Su adecuado diseño representa un formidable desafío para toda la compañía industrial o B2B, por la cantidad de decisiones estratégicas que involucra. Su posterior gestión y desarrollo no son menos complejos, dado que los canales de distribución son sistemas de organizaciones interdependientes con lógicas y prácticas empresariales muy diversas.

#### *Diagrama de Flujo de un Proceso de Diseño de un Canal de Distribución B2B*







### Seleccionar Candidatos

El diseño de un Canal de Distribución Industrial efectivo (Eficiente en el uso de recursos y eficaz en el logro de resultados) implicará la toma de decisiones estratégicas, entre ellas:

- Tipo de Canal Directo, Indirecto e Híbrido
- Roles y objetivos del canal, para que existe y por qué es necesario
- Especialización del Canal: se define por el perfil de especialización de sus miembros (por geografía: mercados regionales); por oferta (líneas de producto, servicio o solución); por segmento (procesos del cliente).
- Diseño Cuantitativo:
  - a) Números de niveles del canal
  - b) Cantidad de miembros de cada canal.
- Diseño cualitativo: Actores que coexisten en el canal (por ejemplo: distribuidores, reventas, instaladores certificados, integradores de soluciones, talleres certificados, comisionistas, etc).
- Especificación de funciones y responsabilidades: se definen para cada actor del canal, incluido el proveedor (*job descriptions*)
- Indicadores clave de performance (KPI): se definen los indicadores más importantes con que se monitoreará y auditará el funcionamiento del canal. Es deseable que los mismos se alineen con los *drivers* o impulsores estratégicos del segmento del mercado al que se apunta,

## IV OBJETIVOS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El objetivo general de los canales de distribución es poner a disposición el valor de los productos, servicios o soluciones, de la manera más efectiva del mercado meta, mejor que la competencia.

Los objetivos particulares se indican continuación:

- **Objetivos de Acceso:** proveer acceso , una ruta a los mercados atendidos por el distribuidor, creado con los clientes a los que se quiere llegar.
- **Objetivos de Economía:** reducir el número de vínculos comerciales entre nuestra compañía y el mercado meta.
- **Objetivos Financieros:** asumir el riesgo financiero (moras e incobrables). Aportar parte de la inversión en capital de trabajo (Stock almacenado o en consignación, infraestructura edilicia, estructura organizacional, tecnología, etc). Asimismo, asumir el riesgo de rotura, deterioro u obsolescencia del producto.
- **Objetivos logísticos:** mantener el stock lo más próximo posible al punto de uso o consumo, es decir, lo más cercano a la punta de la cadena de suministro.. Recibir, almacenar, expedir y transportar el producto hasta la localización del usuario final.
- **Objetivos de Transformación:** realizar operaciones de conversión para terminar el producto en forma customizada<sup>5</sup> a los requerimientos del cliente. Se trata de la reducción del costo financiero por no agregar el valor de las operaciones de terminación hasta que el producto sea efectivamente demandado.
- **Objetivos de Servicio:** Entrega de productos, asistencia técnica en la puesta en marcha, uso, mantenimiento y disposición final del producto. Capacitación continua , optimización de stocks del cliente final. Análisis de fallas. Mejoras en los procesos de los clientes para reducir su costo total de operación (TCO: *Total Cost of Operations Ownership*). Fraccionar el Producto (*Break Bulle*), según las necesidades del usuario Final.
- **Objetivos de Marketing:** creación de demanda por acciones comunicacionales en medios. Inversión eventos y materiales promocionales (POP: *Point Of Promotion*)
- **Objetivos de Ventas:** creación de demanda por acción de una fuerza de venta calificada. Detección y Seguimiento de oportunidades comerciales. Cotización, negociación y cierre.

---

<sup>5</sup> Customización: Se puede definir como aquel proceso de transformación de bienes y servicios en los que el cliente (Customer) participa activamente, en el resultado final de aquello que va a consumir.

- **Objetivos Administrativos:** recibir órdenes de compra, emitir facturas, notas de crédito/débito. Realizar la gestión de cobranzas.
- **Objetivos de Inteligencia de Mercado:** proveer información de mercado vital para alimentar el proceso de desarrollo de la estrategia (SDP: *Strategy Development Process*) y así poder corregir los desvíos y acciones en tiempo real. Esto incluye monitorear la actividad de la competencia y los posibles cambios en las necesidades, valores, comportamientos de compra y diversas estrategias del usuario final (*End-User*).
- **Objetivo de Forecasting:** otro potencial crítico del canal que las compañías B2B raramente capitalizan, es su capacidad para estimar la demanda futura, ya que sus miembros interactúan con el usuario final, mucho más tiempo que proveedor corporativo. Al “sensar” la demanda mucho más cerca de la “punta”, esta estimación es de mayor calidad que la que la que pueda generar el equipo comercial de la empresa productiva para nutrir a su proceso de PCP: (*Programación y Control de la Producción*).

## V ELECCIONES ESTRATÉGICAS COMUNES EN EL DISEÑO O CONSTRUCCIÓN DE CANALES INDUSTRIALES.

- Distribuidores especializados por mercado geográfico o por procesos del cliente
- Stock centralizado o descentralizado (hasta la consignación)
- Ejecutivos de venta propios o de la distribución (o ambos)
- Distribuidores regionales o agencias de representación comercial (comisionistas)
- Ejecutivos de venta en sucursales regionales de la compañía o viajando en forma frecuente desde Buenos Aires.
- Visitas a cuentas clave con fuerza comercial calificada
- Selección de jugadores ya existentes en el mercado o desarrollo de nuevos socios con el perfil preciso para satisfacer las necesidades del meta mercado seleccionado.

Las respuestas para todas estas elecciones estratégicas deben estar dadas por las necesidades del cliente que se quiere servir y lograr la fidelización, a través de:

- Definir Drivers o impulsores estratégicos
- ¿Cómo desea adquirir el producto?
- ¿Cuál es su conveniencia en función del abastecimiento de productos.?
- ¿Con quién desea operar comercialmente?
- ¿Qué tipos de servicios necesita?
- ¿Quién puede realizarlos?

## **VI EVALUACIÓN DE MIEMBROS O SOCIOS EN EL CANAL**

Para poder operar en un canal efectivo no son simples clientes, son verdaderos socios estratégicos. Un factor básico para tener en cuenta en un sistema de evaluación de candidatos efectivo pueden ser:

- Sinergia entre la oferta comercial y la muestra
- Sinergia entre el mercado al que llega y el segmento target que pretendemos servir
- Llegada al mercado/cobertura geográfica Tamaño de su fuerza comercial
- Calificación de su fuerza comercial
- Calidad del Management
- Grado de interés en la propuesta de negocio
- Solvencia financiera

La complejidad del proceso de evaluación conlleva a un Análisis de Factores Ponderados (AFP) puede resultar una herramienta útil.

## VII SEIS CLAVES EN EL MANAGEMENT DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL O B2B

**1) Diseñar un canal eficaz antes que eficiente:** la especialización del canal por geografía, oferta o segmento, debe ser definida por las necesidades del cliente y no por las de la compañía que se sirve de él. Diseñar un canal de distribución siguiendo las necesidades de una estructura de costos que la empresa debe desarrollar, previa a las necesidades del cliente. Podemos inferir que primero debemos asegurar la eficacia y luego optimizar la eficiencia.

**2) La Gestión de un Canal:** una gestión de canal deficiente o ausente, conlleva imperiosamente en altos costos y en la pérdida de oportunidades comerciales.. Esto se debe a la desmotivación de sus miembros, a las pérdidas de tiempo y dinero para resolver los conflictos comerciales emergentes.

Si se descuida la Gestión del Canal, por el principio entrópico, de todos los sistemas se tiende al desorden y a la pérdida de efectividad estratégica con un impacto en la participación de mercado de la empresa.

El Canal es una entidad dinámica, y como tal, requiere de una gestión que segura crecimiento y desarrollo continuos, a través del rediseño,, el control de sus operaciones y la motivación de sus miembros.

Resulta esencial en la gestión de todo canal de distribución B2B, tanto la actualización periódica de su política comercial, como la utilización de indicadores para el monitoreo de su funcionamiento. Por ejemplo: monitorear el ratio R/E (*Reward/ Effort* o "*Recompensa –Esfuerzo*") para cada uno de los miembros es básico para la efectividad del canal.

**3) Recompensar Esfuerzo con Rentabilidad:** tener siempre presente que el premio al riesgo empresario es la rentabilidad, que es la premisa básica con la que ha de gestionarse el canal de distribución. Es altamente recomendable el diseño de una política comercial que incluya un sistema claro de recompensas a los esfuerzos realizados y riesgos asumidos. Existen variables a tener en cuenta, tales como:

- Nivel de Stock del distribuidor

- Número de visitas comprobables a clientes (cargadas en un sistema CRM)
- Nuevas sucursales o puntos de venta
- Número de vendedores(entrenados y certificados)
- Número de vehículos en servicio( para entregas y asistencia técnica)
- Inversiones realizadas en Marketing Comunicacional y promocional
- Inversiones realizadas en Maquinaria para servicio al cliente
- Grado de cumplimiento en la presentación de reportes de mercado
- Grado de cumplimiento en la presentación de pronósticos de ventas

**4) No competir con el canal de distribución:** en Marketing y ventas industriales

o B2B, es habitual detectar situaciones en las que el proveedor se halla en competencia con su propio canal de distribución, esto es , generalmente, por un “error de manual”, que no es más la tentación de venta directa a algunos clientes. Es importante no perder de vista que en muchos que en muchos negocios industriales o B2B, el canal de distribución es el factor de poder más importante del negocio. Un canal de distribución industrial o B2B se conforma habitualmente por empresas familiares(Pymes) por lo que su comportamiento es mucho más emocional que el de sus proveedores corporativos. Todo tiene que ver con la inversión de dinero que se haga, y es obvio que no arriesga lo mismo un funcionario corporativo que el pequeño o mediano empresario que está invirtiendo su propio dinero.

**5) Depuración del Canal:** un miembro no alineado con la estrategia fomenta el malestar en el resto de los miembros del canal. Sin importar cuánto compre el cliente , el efecto de su continuidad en el sistema probará ser mucho más negativo en el largo plazo que el hecho de perderlo como cliente. Es el rol del marketing de la fuerza de distribución que definirá el candidato capaz de manejar las líneas integrándose como parte de comunicación al mercado.. Esto indica que la depuración del canal, también hace a una efectiva gestión del mismo.

**6) Inteligencia comercial:** Hay que considerar en este caso que el distribuidor será una unidad económica diferente y esto lo impulsará a cuidar sus propios intereses. Asimismo, la compañía debe realizar todos los esfuerzos de **Market Research**, necesarios para obtener información de primera mano. Por tanto, hay que asegurar la máxima calidad de la información para nutrir el Proceso de Desarrollo de la Estrategia( SDP), dado que de ello dependerá a su vez la calidad de la estrategia de negocios.



## VIII CONCLUSIÓN

El panorama expuesto, nos permite inferir que es casi imposible mantenerse aislado, dada la rapidez y la profundidad con que están transformándose las operaciones comerciales y muy especialmente la logística de distribución. En este campo se observan los cambios más revolucionarios siendo un componente crítico en los mercados altamente competitivos. Por otro lado, estamos forzados a repensar resignificar y reinventar la misión de la logística de distribución.

Asimismo, en escenarios de hipercompetencia, en los que la comoditización del producto y la saturación comunicacional pareciera conducir a la baja de los precios como única alternativa, la excelencia en la gestión de canales de distribución industrial o B2B se convierte en el principal factor estratégico para la creación de ventaja y sustentabilidad competitiva.

Por último, debemos considerar que siempre el riesgo empresarial es la rentabilidad, que es la premisa básica con la que ha de gestionarse todo canal de distribución. Asimismo, los distintos mercados o plataformas electrónicas son de gran interés para las empresas, sobre todo para reconocer el mercado idóneo.





## BIBLIOGRAFÍA

Revista Management Herald. La Gestión Logística como principal elemento estratégico para la creación de ventaja competitiva.

Revista Gestión: Carta de Noticias: Vislumbrando las plataformas B2B(2001)

[http://www.einstituto.org/site/iniciativas/explorando-negocios/\(Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico](http://www.einstituto.org/site/iniciativas/explorando-negocios/(Instituto%20Latinoamericano%20de%20Comercio%20Electrónico))

<http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=460972>

<http://www.explorandonegocios.tv/en-vivo2/>

