

Las guerras de precios entre canales de distribución: ¿Es esto un problema?

Por: Nicolás Restrepo Abad y Stephanie Nuttin Martínez*

Si usted trabaja en el área comercial de una empresa fabricante de productos masivos o industriales, probablemente encuentre familiar la siguiente situación: desde hace algún tiempo ha venido recibiendo cada vez más llamadas de algunos de sus distribuidores (mayoristas o detallistas) quejándose por la gran erosión en los márgenes de sus líneas de productos. Estos aducen que varios de sus grandes distribuidores han comenzado una guerra de precios en la categoría, generando una reducción sistemática en los precios minoristas de sus líneas. Peor aún, los canales afectados dicen que, a menos que usted haga algo para ponerle fin a esta guerra sin cuartel, prefieren dejar de vender sus líneas para comercializar los productos de la competencia que tienen mejores márgenes. En medio del pánico, usted ha tomado acciones como adjudicación de zonas exclusivas, asignación de cuentas, y reuniones evangelizadoras con sus distribuidores más grandes, entre otras. Pero desafortunadamente, dichas contramedidas no han logrado los objetivos esperados, y los conflictos entre sus canales son cada vez peores. Usted teme que toda su red de distribución se venga abajo, y su cobertura geográfica quede reducida al mínimo.

La situación anterior es lo que se conoce como *conflicto entre canales* o, más específicamente, *conflicto de precios minoristas mínimos*. Pero ¿es esto realmente un problema para su empresa? ¿Realmente es motivo de preocupación que sus canales vivan una “competencia perfecta”? La respuesta a estas preguntas depende del grado de diferenciación de sus productos y de la estrategia de comunicación y distribución que el fabricante haya adoptado. Productos altamente diferenciados, donde la labor de venta la realizan principalmente los canales, y conviven distribuidores de diferentes niveles de servicio,

son un caldo de cultivo perfecto para la aparición de conflictos entre canales.

En mercados masivos, esta situación la viven frecuentemente fabricantes de artículos electrónicos. Sony vende sus sistemas de teatro en casa tanto por medio de distribuidores de bajo nivel de servicio (mayoristas, grandes superficies y comercios informales), como de alto nivel (puntos de venta de formato especial, al estilo Sony Center). Si la estructura de compensación de los canales se basara sólo en descuentos por volumen, los distribuidores que cumplen una mera función logística tendrían una clara ventaja en precios sobre los canales de mayor valor agregado. En este caso, un cliente podría ir a Sony Center para experimentar en su cómoda sala de exhibición el sonido envolvente de los sistemas disponibles, y posteriormente dirigirse a un comercio informal o una gran superficie a comprar el equipo previamente elegido. Si esta actitud se repitiese sistemáticamente (gracias a la diferencia de precios) Sony Center no tardaría en cerrar, y afectaría seriamente las ventas, no sólo de Sony como fabricante, sino también de los demás canales, dado que los clientes ya no encontrarían demostraciones de esta marca para tomar la decisión de compra.

En mercados industriales, esta misma situación la experimentan fabricantes de productos altamente diferenciados, donde los clientes valoran el soporte técnico y servicio posventa. Si los grandes distribuidores de bajo nivel de servicio ganan todos los negocios, los pequeños distribuidores de alto nivel no tardarán en dejar de comercializar las líneas de la empresa, debido a sus bajos márgenes. Y en el largo plazo, no habrá quien brinde el soporte y servicio posventa que algunos clientes valoran, generando una caída en las ventas del fabricante.

Pero afortunadamente para muchas empresas, no siempre se dan las condiciones para que los conflictos entre canales perjudiquen sus ventas. Fabricantes de productos de consumo masivo cuya comunicación llega directamente al cliente (*pull*), se pueden ver incluso beneficiados por la competencia entre canales. En estos casos, la función de los distribuidores es principalmente logística. Cuando un distribuidor encuentra una gran competencia en una zona determinada, tal vez no sea rentable para él competir en dicha zona debido a los bajos precios minoristas del mercado. Tendrá entonces incentivos para buscar nuevas regiones, menos atendidas, donde pueda disfrutar de mejores márgenes. Como consecuencia, el fabricante está ampliando, sin darse cuenta siquiera, su cobertura geográfica y su distribución numérica. Lo mismo sucede con productos industriales poco diferenciados, donde la labor de venta y servicio realizada por los canales es baja o nula.

¿Qué se puede hacer entonces en los casos donde el conflicto entre los canales si representa un verdadero problema para las ventas de la compañía? Tanto los esquemas de compensación simplistas de descuentos por volumen, como las prácticas de asignación de zonas y exclusividad de cuentas han demostrado ser ineficaces para la resolución de conflictos entre canales. La mejor práctica de remuneración de distribuidores conocida hasta el momento se llama *descuentos funcionales*. Estos no son más que pagar a los canales en la medida en que desempeñen funciones que agreguen valor al producto. Sony

como fabricante, adicional a dar descuentos por volumen para segmentar a sus mayoristas de sus detallistas, ofrece descuentos adicionales por condiciones de exhibición, asesoría y servicio posventa, para segmentar a sus distribuidores de diferentes niveles de servicio. De este modo, Sony Center puede ofrecer precios competitivos a pesar de tener mayores costos y gozar de menores descuentos por volumen. Y si un comercio informal, o una gran superficie desean gozar de dichos descuentos, pueden hacerlo siempre y cuando cumplan con las condiciones de exhibición y servicio exigidas por Sony. Igualmente, un fabricante de productos industriales otorga descuentos adicionales a los canales que cuentan con infraestructura de soporte técnico y servicio posventa.

Cierto nivel de competencia entre canales es sano para el fabricante, pues puede beneficiar la cantidad y calidad de la distribución. Sólo cuando ésta perjudica realmente las ventas de la empresa, se convierte en un problema que merece atención. En estos casos lo importante no es evitar que los distribuidores compitan entre sí, sino permitir que los canales que más valor agregan al producto y que más activan la demanda puedan ser competitivos. Y para esto es necesario diseñar una correcta estrategia de precios a canales, transparente y proactiva, que invite a que los distribuidores adopten comportamientos beneficiosos para el fabricante, pero que no exijan controles policivos que hagan la gestión de la estrategia poco costo-eficiente.