



Market Dynamic Measure

# Apuntes

de Investigación de Mercado

[www.marketdynamic.mx](http://www.marketdynamic.mx)

Víctor J. Martínez Vargas  
Los estudios AD-hoc de  
distribución



A2

2013

# Distribución Ad-hoc

Los estudios  
AD-hoc de  
distribución

Una de las disciplinas de la mercadotecnia más abandonada actualmente es la distribución, aunque hay empresas sobre todo de consumo que han basado una gran parte de su éxito, visualizándola como una estrategia, es el caso Bimbo, Coca, Pepsico y otras tantas que más bien son las menos, ya que la gran mayoría de las empresas hace uso de los grandes mayoristas para hacer llegar sus productos al consumidor o usuario final.



Los estudios de distribución tienen como objetivo principal mostrar la situación en la que se encuentra un producto a una determinada fecha en el punto de venta.

El objetivo general nos da pauta para establecer diferentes tópicos a obtener, para poder alcanzar el gran objetivo de evaluar la distribución, entre ellos destaca el hecho de medir la distribución numérica del producto, básicamente es la relación que existe entre el número de puntos de venta y el número en los que está presente el producto, al mismo tiempo se estudia la competencia, lo que permite establecer una comparación entre marcas, dando como resultado saber por qué una marca es líder y otra no.

En otro caso lo más importante es saber si el producto está donde se efectúa la mayor venta de la categoría, muchas veces de nada sirve estar en todos los puntos de venta, cuando el 5% de los establecimientos concentra el 80% de las ventas, a eso se le llama distribución ponderada y nos habla de la calidad de la misma, esto es como esta nuestro producto en dicha relación.

Después de estos dos puntos empieza para nosotros la indagación, porque debemos saber a qué se debe la baja presencia de cualquiera de los dos parámetros antes mencionados, así que comenzamos por determinar los

agotamientos, este término es importante porque en ocasiones los detallistas si venden el producto, pero lo tienen agotado ¿desde cuándo está agotado? Para muchos vendedores de mostrador o encargados, el producto se vende pero no lo surten ¿desde hace cuánto tiempo no lo surten? Y entonces empezamos a ver el desempeño del mayorista o medio mayorista, porque en ocasiones han pasado años desde la última vez que visitaron al detallista.

En un estudio para una marca de aceites automotrices que tenía como objetivo penetrar en las refaccionarias, nos encontramos que incluso después de generar campañas publicitarias y promocionales, el resultado de la penetración en el punto de venta era casi nulo, se había llegado a 4% de presencia numérica, el estudio se continuaba realizando en la forma tradicional hay producto o no hay. Al cambiar la metodología e indagar sobre los porqués, encontramos que en realidad los mayoristas no visitaban las refaccionarias, detectamos establecimientos a los que hacía más de tres años que nadie los había visitado ¿entonces cómo penetraría la marca? Pudimos darnos cuenta que un 15% de los establecimientos deseaban trabajar con dicha marca, ya que el público se las estaba solicitando.

Una vez que hemos determinado la distribución numérica, debemos trabajar



para obtener la ponderada, ya que probablemente algunos productos no deban estar en todos los establecimientos, simplemente porque se mueven tan lentamente que su aporte a los detallistas es realmente mínimo, por lo mismo muchos prefieren estar donde hay más acción, para ello debemos establecer cuál es la cantidad de productos que desplaza el establecimiento de la misma categoría que estamos estudiando, y así determinar la calidad de la distribución.

De este modo podemos decir a nuestros clientes, numéricamente estas presente en el 60% de los establecimientos, pero de forma ponderado solo estas presente en donde se vende el 20% de toda la categoría, lo cual significa que el esfuerzo que estás haciendo está mal dirigido, ya que estas ubicado donde no debes. Y tal vez alguien preguntaría ¿se dan estos casos? por supuesto y en muchos productos de consumo, bebidas, partes automotrices etc., porque en ocasiones el vendedor de los mayoristas convence a un micro changarro de comprar una caja de chocolates de lujo, los cuales van a tardar en salir años, pero no es capaz de pelear para entrar en otros establecimientos de más valor para la marca, ya que esto es más difícil de lograr.

Cuando se cuenta con esta información tan valiosa, el fabricante puede decidir qué estrategia seguir, intentar llenar el mercado de productos o simplemente dirigir sus esfuerzos a los puntos donde



hay más venta y sacar mayor provecho ya sea en costos, presencia, seguridad, cada uno puede tener estrategias muy diferenciadas.



Hace algunos años en el mercado de carnes frías sucedió algo muy interesante en nuestro país, en principio las carnes frías eran como de lujo, a tal grado que era mucho más económico comer carne de res e incluso de cerdo y ya no se diga pollo, repentinamente por falta de reses o por simple especulación la carne de res empezó a subir de precio a tal grado que llegó a ser mucho más barata, los fabricantes de estos productos extendieron la línea y se encontraban productos a precios muy bajos. Hoy es más barato comer carnes frías que carne de res.

Los fabricantes no se habían dado cuenta y seguían compitiendo entre ellos, hasta que dieron con la clave, algunos por intuición y otros con investigaciones de mercado, el caso es que las carnes frías se segmentaron en diferentes categorías y calidades y se incluyó al pavo y al pollo, además de disminuir la grasa e incrementar la carne. Cabe señalar que hoy la variedad de carnes frías es muy amplia y tienen la ventaja de poder subir o bajar en sus calidades, más grasa y harina o más carne, ante lo cual la carne de res no puede competir.

Esta misma indagación nos llevará a determinar cuál es la marca líder en cada punto, ya que preguntamos cuál es la que más se desplaza y además en unidades, lo que nos





permitirá obtener el valor del mercado en unidades y dado que contamos con los precios también obtendríamos el valor del mercado en dinero y con ambos puntos la participación del mercado en el punto de venta, de acuerdo con las unidades desplazadas. Así que un simple store check se empieza a convertir en un estudio que arroja información sumamente valiosa y estratégica para las marcas y empresas.

El siguiente paso es indagar por qué una marca se desplaza más que otras en el punto de venta, que es lo que está haciendo diferente de las demás, esto puede deberse realmente a que el público la solicita, lo cual se da mucho en los mercados de productos de consumo, donde la petición no es “me da un refresco”, sino “me da una coca” la gente no toma refrescos sino marcas de refrescos, a esto le llaman los mercadólogos el seguro de vida de las empresas. En otros mercados la gente realmente no sabe sobre los productos o servicios y en muchas ocasiones se deja llevar por quienes consideran unos especialistas y es ahí donde algunas de las empresas más importantes trabajan, por ejemplo, al empleado de mostrador se le ofrece un incentivo por cada pieza vendida, en este caso un amortiguador, unos pistones, llantas, camisas, etc., lo cual frenaría cualquier esfuerzo de mercadotecnia y lo hace precisamente en el punto de venta en el punto final de todo

el esfuerzo, en donde la publicidad trabajó muy fuerte para llevar al cliente hasta el producto y la promoción el producto al cliente, todo para que en el mostrador le nieguen la marca, le hablen mal de ella o simplemente le ofrezcan otra, dando diferentes argumentos.

En cierta ocasión y trabajando precisamente con una empresa fabricante de amortiguadores, una de las analistas de mercado nos dijo que su auto requería de cambio de amortiguadores y la polémica inicio ¿quién te dijo que ya necesitaba amortiguadores? Respuesta ya tiene 40,000 kilómetros ¿hay algún aparato o equipo que así lo indique o simplemente el mecánico se recargó en la parte delantera y sabiamente indicó “este coche necesita amortiguadores”, la discusión siguió y mientras tanto ella salió a comprar sus amortiguadores, los cuales todos pensaban debían ser de la marca para la cual trabajaba, pero ¡Ho sorpresa! Compró unos amortiguadores de una marca competidora ¿Por qué? Nos comentó “El vendedor de la llantera me dijo que nuestra marca era muy dura, que no eran adecuados para una señorita como yo, ya que podría hasta perder la virginidad por el golpeo del auto, que los de la competencia eran perfectos para mi situación y auto”.

Tal vez lo primero que notamos en esa

ocasión es que algunas mujeres no saben nada de amortiguadores y que hay unos excelentes vendedores y en realidad si sucede, porque un amortiguador no es un producto de primera importancia, no pasa por nuestro paladar, no roza con nuestra piel, etc., por lo tanto pasa a una segunda categoría de la cual no sabemos realmente su funcionamiento ni importancia, así que llegamos a creer lo que el especialista nos diga.

Pero cómo pudo un vendedor de mostrador cambiar la opinión de una universitaria que trabajaba en mercadotecnia y aparte en el área de amortiguadores, simplemente por la motivación de una compensación adicional que le daba el fabricante por cada amortiguador vendido, se trata de un mercenario el cual juega para el mejor postor.

Por lo tanto es sumamente importante estar al pendiente de los canales de distribución y de los vendedores de mostrador, para saber si el producto se está vendiendo solo o se debe a que la clientela lo pide o es el que están empujando desde el mostrador por alguna compensación adicional.

Cuando hablamos de este punto empiezan a entrar las estrategias promocionales, las cuales pueden tener enfoque distinto:

Una de las recomendaciones a esta empresa fue la de zonificar los territorios de los mayoristas y censarlas para darles el padrón de refaccionarias que les correspondían, junto con el estudio de mercado en el cual se le indicaba cuál era su presencia en la zona tanto numérica como ponderada, su penetración y participación, para que el mayorista supiera que la zona estaba estudiada y debía junto con su cliente establecer objetivos a una determinada fecha.

Los mayoristas son entidades fundamentales en el esquema de comercialización, porque son los encargados de acercar el producto al cliente, pero en muchos de los casos su eficacia para trabajar es muy cuestionada, ya que aunque en algunos casos se les vigila, casi nunca se les fuerza a nada, porque se trata prácticamente de un mercenario, el cual al dejar de vender los productos de una determinada empresa podría causarle grandes dolores de cabeza, hay casos en los que se realizan contratos tan leoninos, que ya se han dado situaciones en que el mayorista se convierte en accionista e incluso en el dueño de quien era su cliente.

Las empresas industriales, ferretería, automotriz, por mencionar algunas requieren de estar en constante vigilancia sobre los mayoristas, ya que la regla

número uno para que se venda un producto es estar presente en el punto donde se lleva a cabo la venta.



También es importante mencionar que los mercados son dinámicos y cambian constantemente en sus políticas, por ejemplo, antes pensar en que los transformadores pequeños podían ser



vendidos por distribuidores de equipo eléctrico parecía imposible, porque la Compañía de Luz y Fuerza y la Comisión



Federal de Electricidad acaparaban todo, sin embargo, hoy cada que una constructora hace un desarrollo de cualquier tipo, tienen la responsabilidad de comprar el transformador y después lo ceden a cualquiera de las dos entidades

de gobierno mencionadas para su mantenimiento, hay más o menos unas 12,000 constructoras en el país, si no estamos presentes, cerca de la obra por decisiones de distribuir solo desde la fábrica o con unos cuantos distribuidores, permanentemente perderemos la venta.

En el caso anterior además del cambio en el sector gobierno, en pocos años se desarrolló el segmento privado aunque nadie lo esperaba. Otro caso es el de la vivienda en el país, en cinco años se construyeron más de seis millones de viviendas a un promedio de 150 por desarrollo y eso fue lo controlado por el gobierno, podemos afirmar que el número construido podría llegar a los 8 millones, así que estimen cuantas obras requirieron de un transformador, solo por aclarar, en estos seis primeros años del siglo XXI, en nuestro país la construcción de vivienda popular participó con el 72% de todo el sector construcción.

Le hemos dado seguimiento a productos de la naturaleza antes mencionada y encontramos por ejemplo en el caso de un repuesto automotriz, que una marca que tenía una presencia numérica en las refaccionarias del 53% en 1995, para 2004, ya solo estaba presente en el 26%, al saber esto la alta dirección contestó “con razón vamos de picada en ventas si estamos a menos de la mitad que hace 9 años y eso que hemos trabajado en la

calidad y adecuación de nuestro producto y también bajamos los precios de venta para hacerlos más competitivos”.

Cuántas veces han escuchado a los vendedores decir que el problema por el que no venden es el precio, esta elevado y en ocasiones se bajan los precios y no ocurre nada, por el contrario de avanzar ahora con cada venta se pierden utilidades; porque no checar otros puntos de la mezcla de mercadotecnia, uno de los primeros la presencia del producto en el punto de venta, la opinión de quienes lo venden, la imagen de marca generada, incluso el nivel de satisfacción del punto de venta con su mayorista.

Hay muchas situaciones en el mercado, por ejemplo la entrada de productos Brasileños baratos en el sector automotriz, empezaron a bajar la calidad y el precio, varias marcas se vieron en crisis momentáneamente, en el tiempo por la baja calidad de los productos recobraron parte del mercado, otra situación de cambio en la dinámica del mercado es la que se refiere al ajuste de motores, antes tal vez por la forma en que estaban contruidos los autos al llegar a los 100,000 kilómetros casi podíamos decir que requerirían de un ajuste de motor y efectivamente las piezas estaban garantizadas a dicho nivel, sin embargo, ahora se garantizan a 500,000 kilómetros, eso ha bajado el número de ajustes, los

créditos para la compra de autos ha generado una demanda nunca vista en nuestro país, en el sexenio 2000-2006, se van a vender más de 6.5 millones solo de autos, así que el mercado de ajustes se ha venido cayendo paulatinamente, cómo lo sabemos, entrevistando a la gente en el punto de venta y también a quienes instalan y recomiendan, porque de otra forma podríamos confundirnos totalmente en el panorama de un mercado.

En estos mercados las promociones se hacen en el punto de venta y debo señalar que hay un gran gasto, el cual pasa en una gran mayoría de las veces al mayorista porque él supuestamente es quien tiene contacto con el punto de venta, entonces le dan toda la promoción para que la distribuya, pero lo que no hacen es checar que tan eficientemente la distribuyó o si siquiera hizo el intento, entonces los posters, folletos, camisetas, gorras, cangureras y cualquier otro artículo promocional quien sabe en manos de quién terminaron.

Hace algunos años en un terreno baldío por mera casualidad, encontramos semi-quemadas gorras, camisetas y cangureras aproximadamente 20,000 todas de una misma marca, el mayorista no se tomó siquiera la molestia de regalarlas, simplemente intentó quemarlas.

En otro caso igual o peor encontramos

que al comprar un producto de una determinada marca, nos daban los artículos promocionales de otra marca competidora, casi nadie se preocupa realmente de supervisar el destino de dichos productos, pero eso no acaba ahí.

El mayorista distribuye por toda una zona o al menos así se lo vende a un fabricante, el cual ve en muchos casos un desplazamiento bajo, pero no puede hacer nada, porque lo tienen atado, hay mayoristas que se hacen llamar incluso los magníficos y hacen contratos de exclusividad para el fabricante, pero ellos pueden vender todas las marcas y obviamente van empujando conforme les va conviniendo, así que van desplazando las marcas que tienen inventariadas y en tanto, las demás deben esperar su turno, lo cual hace que de repente no podamos comprender los ciclos de venta, porque estos no se deben al consumidor o usuario final sino más bien a los distribuidores.

Nos ha tocado trabajar en campañas de mercadotecnia para ayudar al desarrollo de un producto en el mercado y estas en algunas ocasiones se ven detenidas prácticamente en el punto de venta, basta con que el empleado de mostrador diga a los posibles clientes que llegan a pedir el producto, “no lo tenemos” o “no hay para el modelo o necesidad que solicita” o incluso dar un argumento negativo sobre el mismo, para ofrecer otra marca, la cual

le conviene vender en ese momento y con ello echar por tierra todos los esfuerzos realizados por mercadotecnia y ventas, anulando una venta que estaba a punto de efectuarse.

Ahora nos estamos refiriendo a los detallistas quienes en algunos casos son parte de los mayoristas, en situaciones como la anterior permiten que un fabricante de sus dadas al negocio y empleados para que se desplace más su marca, pero a su vez el distribuidor no se lo permite a otros, lo cual genera una competencia desleal y completamente ventajosa ¿cómo podemos estar ciertos de que nuestro producto se está ofreciendo correctamente y en las mismas condiciones que los demás? ¿Cómo sabemos si está presente en el punto de venta y los vendedores están capacitados para hablar de los beneficios del mismo?

En ocasiones el punto de venta también cobra por exhibir el producto, pero cómo sabemos si realmente lo están exhibiendo o cómo lo están exhibiendo si nunca visitamos el punto de venta?

Recomendamos un precio al público pero resulta que cada detallista o distribuidor lo ofrece como se le ocurre y entonces se hace un caos en la imagen de la marca, porque en unos casos puede parecer caro y en otros barato, hemos encontrado diferencias en un mismo



producto de hasta 40%, a nivel industrial que no son unos cuantos pesos, no se diga en medicamentos, entonces cómo podemos pensar desde el escritorio que todo está bien, aunque las ventas estén bajas.

En MDM hemos ideado un modelo en el cual podemos evaluar la presencia numérica y ponderada de diferentes productos en el punto de venta.

Todo lo anterior e incluso más se puede obtener con los modelos que hemos diseñado expreso para lograr un control y supervisión de la distribución.