



Canales de Distribución con Orientación hacia El Mercado.

CASO DE LOS MEDICAMENTOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, 2001.

Autor: Jaime Baby M. Ph.D.¹

Resumen

Este artículo presenta, en forma resumida, parte del trabajo de investigación "Elementos para la Toma de Decisiones sobre la Naturaleza de los Canales de Distribución desde la Perspectiva del Fabricante, en la Ciudad de Medellín. (Caso medicamentos)" (Baby, 2001). Se refiere a los canales de distribución en el mercado de consumo de medicamentos en la ciudad de Medellín. Se ilustra la aplicación de algunos pasos de un procedimiento o enfoque para diseñar o revisar la naturaleza de los canales de distribución de una empresa. El procedimiento toma las exigencias del mercado como motor parcial de las decisiones de la empresa fabricante acerca de sus canales de distribución. En consecuencia, se muestran algunos hábitos de compra y exigencias o atributos importantes al momento de la compra, tanto de los compradores finales, como de los minoristas y de los mayoristas. De igual manera, se muestra cómo, a partir de ese conjunto de hábitos y exigencias, se pueden llevar a cabo análisis fundamentales para el diseño de estrategias y acciones de mercadeo dirigidas a los tres grupos investigados.

Abstract

This article summarizes part of the research project "Decision Making Criteria About the Nature of the Distribution Channels, from the Manufacturer's Perspective, in Medellín, 2001 (Pharmaceutical products)" (Baby, 2001). The article focuses on the channels of distribution in the pharmaceutical consumer market in Medellín. An illustration of the implementation of some steps of a procedure or approach to design or review the nature of the distribution channels of the firm, is presented. The procedure assumes market requirements to be one of the driving forces shaping the decisions made by firms, regarding channels of distribution. Thus, buying behavior and service requirements of final consumers, retailers and wholesalers are shown. The article also shows how to carry out basic analysis leading to the design of marketing strategies and actions directed to the three groups that were investigated.

Palabras clave: Canales de distribución, Orientación hacia el mercado, Productos farmacéuticos.

¹Jaime Baby M. Ph.D. Profesor Investigador del Departamento de Mercadeo de la Escuela de Administración y Finanzas de la Universidad EAFIT, Medellín. Enero 2002. Correo-e: jbaby@eafit.edu.co

1. Introducción.

Dentro del esfuerzo de mercadeo, el cual se orienta a la satisfacción de necesidades de un mercado, hay un aspecto fundamental que es la satisfacción de aquellas que tienen que ver con la entrega del producto/servicio, es decir, con el lugar, la oportunidad y las condiciones de transferencia de la propiedad. Este aspecto del mercadeo es lo que se llama distribución.

Un canal de distribución es un sistema de relaciones que existe entre las instituciones que intervienen en la movilización y traspaso de propiedad de los bienes/servicios, desde el punto de origen hasta el comprador final (Bowersox, Donald J. et al. 1990, p.1) . Una simple secuencia de compra-ventas independientes no constituye un canal formal de distribución. El grado en que esas transacciones estén coordinadas y formalmente estructuradas determinará la existencia de un canal. Se requiere, además, que proveedores y compradores reconozcan que se necesitan unos a otros y manifiesten su compromiso con la cadena asumiendo ciertos riesgos. Por ejemplo, el intermediario que hace inversiones en infraestructura para el manejo de los productos de su proveedor, está arriesgando y mostrando un compromiso en la relación. ¿De dónde nace la necesidad de esa coordinación y trabajo en equipo? Del hecho evidente de que cada uno de los participantes aporta algo a la satisfacción del comprador final (Fites, D.V. 1996, p.84) . De modo que si no se da un trabajo en equipo, no se generará el servicio que el cliente quiere, o se hará a un costo tan alto que el sistema de canal deja de ser competitivo y el cliente hará su compra en otro sistema de canales.

La actitud de las empresas, en cuanto a distribución se refiere, parece haber sido la de "¿Quién me comprará este producto?", y no la de "¿Cómo puedo hacer llegar este producto al usuario final, de manera que satisfaga sus exigencias?" En otras palabras, el desarrollo de la distribución se ha dado en forma espontánea, como resultado de buscar a alguien que compre el producto, quien a su vez hará lo mismo, hasta que, eventualmente, llegue al usuario final. Se dan, entonces, una serie de compra-ventas independientes, aisladas, o sea, que ese desarrollo no ha sido el resultado de un proceso gerenciado que pretenda responder a las necesidades del mercado objetivo (Stern, Louis W. and Frederick D. Sturdivant. 1987, p.35).

Una simple secuencia de compra-ventas independientes no constituye un canal formal de distribución. El grado en que esas transacciones estén coordinadas y formalmente estructuradas determinará la existencia de un canal.

En la actualidad, los permanentes cambios en las exigencias de los consumidores o usuarios finales, la fuerte competencia entre empresas, el desarrollo de nuevas tecnologías en informática, comunicación, transporte, producción, y la postración en que se encuentra nuestra economía, han propiciado que las empresas se puedan beneficiar, en gran medida, de la adopción de una estrategia de orientación hacia el mercado (Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohly. 1990, p.14). Pero esta orientación parece haberse interpretado como aplicable cuando se trata de establecer los rasgos del producto y el precio. Por alguna razón no se ha aplicado al diseño de la distribución. Es decir, no se ha reconocido la importancia que, dentro del total de requerimientos del consumidor o usuario final, tienen aquellos relacionados con la consecución y entrega del producto.

En vista de lo anterior, se puede aceptar que un esquema lógico para la determinación

de la distribución más adecuada es:

- 1) Conocer las exigencias de los compradores, en cuanto a distribución se refiere.
- 2) Comunicárselas a todas las dependencias dentro de la empresa.
- 3) Diseñar y poner en práctica la respuesta a las exigencias encontradas.

Las decisiones acerca de los canales de distribución para una empresa dependen de su situación interna (económica, financiera, tecnológica, de conocimiento, etc.) y de un conjunto de variables externas, tales como: el mercado, la competencia, la tecnología, la economía, el ambiente socio-cultural, el marco legal y la demografía. La investigación indagó sobre la variable "mercado" en lo tocante a las exigencias, tanto de los compradores finales en el mercado de consumo, como de los intermediarios minoristas y mayoristas, en cuanto a la entrega y transferencia de propiedad de los productos. En consecuencia, las respuestas que se planteen a las exigencias o necesidades encontradas serán de carácter "ideal", es decir, que tendrán que ser adaptadas a cada empresa en particular, según su realidad interna y el estado de las demás variables ambientales externas (Stern, Louis W. et al. 1999, p.191).

Aunque los datos utilizados se refieren al caso de los medicamentos en la ciudad de Medellín, el modelo o enfoque usado es aplicable a cualquier industria. Naturalmente, las exigencias de los mercados en cada industria serán diferentes, y, en consecuencia, también lo serán las respuestas de mercadeo que cada empresa diseñe.

El propósito del presente artículo es aportar elementos de juicio a los fabricantes para el diseño e implementación de estrategias y acciones de mercadeo dirigidas a los componentes del canal de distribución, como respuesta a los hábitos de compra y exigencias de los compradores finales, de los minoristas y de los mayoristas. Para tal propósito, 1) se presentan hábitos de compra y exigencias de servicio de

los fabricantes, mayoristas y minoristas, así como la evaluación de desempeño de los proveedores de los minoristas según calificación dada por éstos frente a sus exigencias, y la evaluación de desempeño de los proveedores de los mayoristas según calificación dada por éstos frente a sus exigencias, y 2) se ilustra el uso de la información mencionada en el numeral anterior, como guía para plantear estrategias y acciones de mercadeo por parte de los componentes del canal de distribución.

El tema se desarrolla en tres secciones a saber: Compradores finales, minoristas y mayoristas. En cada una de las secciones se presentan, a manera de ejemplo, las exigencias y rasgos más importantes de comportamiento de compra del grupo correspondiente, y las estrategias o acciones que el fabricante y los intermediarios podrían emprender o promover como respuesta a esos rasgos y exigencias. La información usada fue generada en una investigación que el autor realizó sobre el tema en 2001 (Baby, 2001).

Las necesidades que se pueden presentar a lo largo del canal de distribución en términos de servicios, formas de contacto, disponibilidad de inventarios, manejo físico del producto, financiamiento, entrenamiento, motivación, control, etc., provienen, en parte, de las exigencias y hábitos de compra de los compradores finales, de los minoristas y de los mayoristas. Otro generador de dichas necesidades son las características del producto. Por ejemplo, productos pesados y frágiles exigen un manejo acorde con esas características. Igualmente, productos perecederos pueden necesitar refrigeración y una determinación exacta del tamaño de los pedidos, para que no se deterioren ni se generen devoluciones al expirar el período máximo de "vida de estantería". La naturaleza de la respuesta que la empresa dé a esas necesidades dependerá de sus objetivos, de sus posibilidades financieras, y de cómo esté respondiendo la competencia .

2. Comprador final.

2.1. Exigencias (Tabla 1) y posibles respuestas de los miembros del canal.

2.1.1 El precio fue el atributo que recibió la más alta calificación por parte de los compradores finales. Fabricantes, mayoristas y minoristas podrían, conjuntamente, revisar el proceso logístico para lograr eficiencias que se trasladarían al comprador final en forma de mejores precios. Para los fabricantes de productos de precio relativo alto, es recomendable posicionar adecuadamente su calidad como justificación del precio.

Tabla 1

| Atributos importantes para el comprador final de medicamentos, y su peso relativo | |
|---|-------------------|
| Atributos | Peso relativo (%) |
| Precio | 21 |
| Confianza en la calidad | 19 |
| Diseño, decoración del lugar | 1 |
| Cercanía al domicilio | 8 |
| Atención a la hora que se necesite | 8 |
| Amabilidad en la atención | 9 |
| Rapidez en la atención | 8 |
| Información, asesoría | 4 |
| Otros productos (revistas, bebidas, aseo) | 3 |
| Otras compras (vestuario, víveres, papelería) | 2 |
| Formas de pago (tarjetas, efectivo, cheques) | 1 |
| Siempre encontrar lo que se busca | 9 |
| Prestigio | 2 |
| Servicio a domicilio | 5 |

Fuente: Baby (2001) "Elementos para la Toma de Decisiones sobre la Naturaleza de los Canales de Distribución desde la Perspectiva del Fabricante, en la Ciudad de Medellín. (Caso medicamentos) Universidad EAFIT, Medellín.

2.1.2 La "Confianza en la calidad" tiene un peso relativo de 19%. Se refiere a la tranquilidad que el comprador quiere tener de que los productos que le ofrecen en el punto de venta, efectivamente, tienen la procedencia indicada por la marca, y de que no han sido alterados en su composición, ni en la fecha de vencimiento.

El fabricante podría hacer una evaluación rigurosa de sus distribuidores, tanto al momento de la selección, como durante el tiempo que dure la relación comercial, para asegurar la honestidad de sus conductas. Además podría capacitar, tanto a distribuidores como a minoristas, para que exhiban comportamientos que proyecten la imagen de seriedad y ética de trabajo. Se pueden tratar asuntos como la pulcritud en la presentación personal y del local, el rigor en la exigencia de fórmula médica cuando el producto así lo amerite, la observación de las fechas de vencimiento, así como el cumplimiento de la norma de no hacer recomendaciones de medicamentos cuando el público lo solicite, etc.

2.1.3 La respuesta a "Amabilidad en la atención" y a "Rapidez en la atención" podría incluir programas de capacitación del personal de mostrador de las farmacias.

2.1.4 "Siempre encontrar lo que se busca". Se lograrían mejoras en este aspecto a través de asesorías a los minoristas sobre el manejo de la amplitud y profundidad del surtido, y sobre la cantidad adecuada de inventario en los distintos productos. Igualmente, el mayorista podrá contribuir a satisfacer esta exigencia teniendo una amplia gama de proveedores que le posibilite ofrecer una variedad de productos a los minoristas. También sería justificable, por parte del fabricante, el establecimiento de programas de verificación de niveles de inventario en las farmacias. La exigencia de "Siempre encontrar lo que se busca" hace difícil que fabricantes o distribuidores mayoristas tomen la decisión estratégica de atender directamente al comprador final, sin que ello signifique la creación de un formato de negocios diferente al suyo, cual es el negocio minorista.

2.1.5 "Cercanía al domicilio". El peso relativo de este atributo indica que, una vez satisfechas las exigencias sobre precio y confianza en la calidad, la "cercanía" será uno de los parámetros que determinará la preferencia por una

determinada droguería. Esta exigencia está relacionada con el concepto de “área de influencia”. Indica que el mercado de una droguería es sectorizado geográficamente. En consecuencia, el surtido, en cuanto a variedad, cantidad y precios, y las demás características del negocio minorista deberán responder al perfil demográfico del sector.

2.2. Rasgos de comportamiento de compra y posibles respuestas de los miembros del canal.

2.2.1 El dato sobre lugares en los cuales compran los medicamentos (46% en almacenes de cadena, 36% en farmacias independientes y 16% en cadenas de farmacias) es un punto de referencia para que fabricantes y mayoristas evalúen la proporción en que las ventas de sus productos se reparten entre esas modalidades de farmacia.

2.2.2 El espectro general de las frecuencias de compra (“Cada mes”, 51%, y frecuencia superior a 20 días, 46%), y el carácter de productos de primera necesidad que tienen los medicamentos, apuntan hacia la conveniencia de tener una distribución más bien intensiva a nivel minorista.

2.2.3 La influencia que tiene el médico en la compra de medicamentos (el 65% manifestó que alguien en su familia se encontraba bajo tratamiento médico), justifica la implantación de fuertes programas de visita médica y actividades promocionales hacia los médicos.

3. Minoristas.

3.1. Exigencias (Tabla 2) y posibles respuestas de los miembros del canal.

3.1.1 Igual que para el caso de los compradores finales, para los minoristas el factor precio fue el más importante. Para responder a esta exigencia, podría ser conveniente la aplicación de las estrategias

mencionadas en la sección anterior sobre compradores finales, en cuanto a buscar, conjuntamente, una mayor eficiencia en la logística, y trasladar las economías, en este caso, al minorista, como también, posicionar por calidad las marcas de más alto precio. Para los mayoristas es importante ofrecer en el surtido de un mismo producto una variedad de precios, dado que los mercados de las distintas farmacias difieren en cuanto al nivel de precio al cual están en capacidad y en disposición de comprar.

3.1.2 El atributo “Entregas rápidas” hace necesario que, tanto el fabricante, como el mayorista, dispongan de infraestructura, tecnología, procedimientos y personal idóneos que permitan una rápida recepción, procesamiento, preparación y entrega de los pedidos.

3.1.3 La exigencia de “Disponibilidad de productos”, por parte de los minoristas, puede estar relacionada con la exigencia de los compradores finales de “Siempre encontrar lo que se necesita”. El mayorista podrá responder a esta exigencia teniendo una amplia gama de proveedores que le posibilite ofrecer una variedad de productos a los minoristas, y manteniendo una adecuada amplitud y profundidad de surtido, así como adecuadas cantidades de inventario. El fabricante deberá lograr la rapidez en las entregas, por medio de las acciones mencionadas en el párrafo anterior. También sería justificable que estableciera programas de verificación de los niveles de inventario en los depósitos mayoristas. Una consecuencia de la exigencia “Disponibilidad de productos” y de otras asociadas a ella, es la dificultad de establecer una estrategia de venta directa del fabricante a las farmacias, sin que él tenga que crear un formato de negocio diferente del suyo, al tener que convertirse en mayorista.

Tabla 2

| Peso relativo de los atributos importantes para los minoristas, y calificación recibida por los mayoristas frente a cada uno de los atributos | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Atributos | | Distribuidores Mayoristas | | | | | | | | | | | | |
| | Peso Relativo (%) | Distribuidor # 1 | Distribuidor # 2 | Distribuidor # 3 | Distribuidor # 4 | Distribuidor # 5 | Distribuidor # 6 | Distribuidor # 7 | Distribuidor # 8 | Distribuidor # 9 | Distribuidor # 10 | Distribuidor # 11 | Distribuidor # 12 | Distribuidor # 13 |
| Facilidad de contacto | 7,5 | 10 | 9 | 6 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| Amistad con proveedor | 3,6 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Apoyo promocional | 3,1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asesorías | 3,0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Atención de reclamos | 4,3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Buenos precios | 20,5 | 39 | 38 | 33 | 51 | 35 | 21 | 36 | 32 | 36 | 40 | 32 | 36 | 32 |
| Descuentos promocionales | 8,1 | 5 | 7 | 5 | 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 5 | 7 | 7 | 6 |
| Disponibilidad de productos | 8,7 | 12 | 0 | 6 | 12 | 7 | 8 | 5 | 6 | 9 | 8 | 10 | 8 | 4 |
| Entregas completas y exactas | 6,8 | 8 | 3 | 4 | 10 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 8 | 5 | 7 | 6 |
| Entregas rápidas | 9,3 | 8 | 11 | 14 | 12 | 11 | 8 | 7 | 9 | 14 | 13 | 8 | 11 | 12 |
| Imagen | 5,4 | 8 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Manejo de devoluciones | 2,2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Plazos de pago | 6,8 | 4 | 7 | 8 | 7 | 8 | 4 | 4 | 6 | 4 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| Sin exigencia pedido mínimo | 2,3 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Variedad en surtido | 5,2 | 7 | 7 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 6 |
| Vendedor (capacitado, amable) | 3,1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Calificación total | | 113 | 92 | 93 | 124 | 89 | 72 | 81 | 81 | 97 | 97 | 89 | 95 | 90 |
| Participación (%) | | 9 | 8 | 8 | 10 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 |

Fuente: Baby (2001) "Elementos para la Toma de Decisiones sobre la Naturaleza de los Canales de Distribución desde la Perspectiva del Fabricante, en la Ciudad de Medellín. (Caso medicamentos) Universidad EAFIT, Medellín.

3.1.4 Los fabricantes pueden seleccionar a sus distribuidores, para la ciudad de Medellín, de la lista de los distribuidores más importantes y de la calificación de su desempeño, que se encontraron en este estudio. Se midió el desempeño general de cada uno de ellos, por medio de una calificación asignada por los minoristas. También se midió el desempeño de cada mayorista frente a cada uno de los atributos de importancia. Mediante el uso de esta información, el fabricante puede seleccionar sus

distribuidores de acuerdo con su calificación ante los atributos que son relevantes para él. Por ejemplo, los mejor calificados globalmente fueron Distribuidor # 4, Distribuidor # 1, Distribuidor # 9 y Distribuidor # 10. En "Buenos precios" se destacan Distribuidor # 4, con 51 puntos, Distribuidor # 10, con 40, Distribuidor # 1, con 39 y Distribuidor # 2, con 38. En "Entregas rápidas" sobresalen Distribuidor # 3 y Distribuidor # 9, con 14, Distribuidor # 10, con 13, y Distribuidor # 4 y

Distribuidor # 13, con 12. En “Disponibilidad de productos” se destacan Distribuidor # 4 y Distribuidor # 1, con 12 puntos, Distribuidor # 11, con 10, y Distribuidor # 10, Distribuidor # 12 y Distribuidor # 6, con 8.

3.1.5 Los minoristas también pueden usar la información aludida en el punto anterior, para seleccionar a sus proveedores mayoristas, según sus necesidades.

3.1.6 Las calificaciones que un mayorista recibió frente a cada atributo son una guía concreta acerca de las acciones que él puede emprender para lograr un buen desempeño general, ya sea para sostenerse en aquellos atributos en los cuales se destacó, o para tomar medidas correctivas frente a atributos de peso relativo alto en los cuales tuvo una baja calificación. Por ejemplo, frente al atributo “Buenos precios”, que tiene el mayor peso relativo (20.5%), el Distribuidor # 4, que fue el mejor calificado en ese aspecto (51 puntos), necesita, solamente, hacer mantenimiento, mientras que el Distribuidor # 6 requiere emprender acciones correctivas, ya que obtuvo la calificación más baja (21 puntos).

3.2. Rasgos de comportamiento de compra y posibles respuestas de los miembros del canal.

3.2.1 Cerca de un 93% de las farmacias se abastecen, primordialmente, de los distribuidores mayoristas. Este hecho, sumado a la ya mencionada dificultad de que los fabricantes atiendan directamente a las droguerías, indica que, dadas las circunstancias actuales, el canal natural de los fabricantes para llegar a las droguerías es a través de los distribuidores mayoristas.

3.2.2 Tomando el inventario en su conjunto, la mayor parte de las droguerías, un 44%, lo mantiene para menos de 15 días de venta; entre 15 y 30 días, un 27%; entre 30 y 40 días, un 12%, y más de 40 días, un 17%. Como respuesta

a esta información, el mayorista necesita ofrecer un alto nivel de servicio mediante una ubicación física cercana al mercado, o un transporte eficiente. También, en esta información, el fabricante puede apreciar la dificultad que conllevaría realizar una venta directa a los minoristas más pequeños, y la conveniencia de usar mayoristas, quienes están mejor equipados para ofrecer el nivel de servicio requerido.

3.2.3 El medio de contacto con los proveedores preferido por las droguerías es el teléfono. Un 61.5% de ellos así lo manifestaron. Otros medios preferidos fueron “Visita del representante” (26.2%) y “Medio electrónico” (11.3%). Con base en esta información, el mayorista puede racionalizar el uso de los medios de contacto. Por ejemplo, por lo económico que es el uso del teléfono, resulta ineficiente el uso indiscriminado de representantes para esta tarea. Éstos deben concentrarse en actividades de apoyo y servicio, más bien que en las de contacto rutinario.

3.2.4 El 26% de las droguerías dijeron que tenían computador, y un 37% manifestaron estar dispuestas a comprar medicamentos por Internet. Basados en esta información, tanto fabricantes como mayoristas pueden iniciar un análisis de la conveniencia de establecer una comunicación con los minoristas por este medio.

4. Mayoristas

4.1. Exigencias (Tabla 3) y posibles respuestas de los miembros del canal.

4.1.1 “Productos con aceptación en el mercado” fue el atributo más altamente valorado (24.2%). Esta exigencia justifica, por parte del fabricante, acciones tendientes a promover la rotación de inventarios en todos los niveles de intermediación. Por ejemplo, con publicidad, estímulos a los vendedores, amplio cubrimiento geográfico por medio de droguerías, visita médica, verificación de inventarios, etc.

4.1.2 “Proveedor que no le vende a minoristas” (9.2%). Los fabricantes pueden establecer unas políticas claras de vender, solamente, a través de los mayoristas, salvo en situaciones en las cuales las condiciones de algún o algunos minoristas sean tales, que los mayoristas no estarían en condiciones de atenderles sus necesidades adecuadamente. Cuando se den estos casos, los fabricantes deben asegurarse de que estos minoristas no sean una competencia indebida para el resto de minoristas.

4.1.3 Dentro de la lista de los que resultaron ser los proveedores fabricantes más importantes, los mayoristas pueden preferir hacer negocios con aquellos que fueron mejor calificados. Por ejemplo, el Fabricante 2 y el 9 recibieron los más altos puntajes, 139 y 103, respectivamente. Igualmente, pueden seleccionar a quienes mejor desempeño (mejor calificación) hayan tenido frente a los atributos de mayor interés para ellos. Por ejemplo, frente al atributo “Productos con aceptación del mercado” sobresalen el Fabricante 2 con una calificación de 66.6 puntos, el Fabricante 6 con 40.3 puntos y el Fabricante 4 con 34.6 puntos. Sin embargo, para el caso de los medicamentos, el mayorista se puede ver presionado a negociar con fabricantes que, aunque no hayan sido muy bien calificados, tienen marcas de gran demanda en el mercado en algunos productos.

4.1.4 En la calificación que los fabricantes recibieron frente a cada atributo, cada uno de ellos puede darse cuenta de en qué lugar se encuentra con relación a sus competidores y, si su posición es fuerte, emprender acciones de mantenimiento y de difusión de ese hecho. Si es débil, desarrollar acciones correctivas. Por ejemplo, ante el atributo “Proveedor que no le vende a los minoristas”, que tiene un peso relativo de 9.2%, el Fabricante 2, con una calificación de 20.7 puntos, puede mantenerse como está, mientras que el Fabricante 8, con calificación de 4.6, debe emprender acciones correctivas.

4.2. Rasgos de comportamiento de compra, y posibles respuestas de los miembros del canal.

4.2.1. La totalidad de los mayoristas se abastecen, en primera instancia, de los laboratorios fabricantes de medicamentos. Algunos de ellos se surten también de otros mayoristas, cuando se trata de productos con cuyos fabricantes no tienen relaciones comerciales, y, eventualmente, cuando necesitan con urgencia algún producto que otro mayorista tenga en inventario. Esta disposición de los mayoristas a surtirse de otros mayoristas, facilitaría al fabricante, si en algún momento lo considerara necesario, pensar en racionalizar (normalmente disminuir) el número de distribuidores mayoristas que tiene en una zona geográfica, sin que se afecte el cubrimiento del mercado por parte del fabricante, ya que los que se descartan se abastecerán de los que permanecen. Esta disminución en el número de distribuidores hace más atractivo (y a la vez, más comprometedor) el negocio a los que quedan.

4.2.2 La forma de contacto con el fabricante preferida por los mayoristas es la visita del representante de ventas. El 75% de ellos así lo manifestaron. La razón aducida para esta preferencia tiene que ver con la posibilidad de negociación que se presenta mediante el contacto cara a cara. Aunque un 62.5% están dispuestos al uso de Internet, consideran que en esta forma de comunicación indirecta los términos de negociación se hacen más inflexibles. Algunos objetaban la negociación por medios electrónicos por desconfianza en el manejo del dinero a través de este medio. Como respuesta a estos hallazgos, los fabricantes deben asegurarse de disponer de representantes de ventas debidamente capacitados y con habilidades y autoridad para negociar. También, la disposición al uso de Internet (62.5%) se podría traducir en su utilización inmediata para la realización de algunos pasos de las transacciones, diferentes a la negociación propiamente dicha.

Tabla 3

| Peso relativo de los atributos importantes para los distribuidores mayoristas, y calificación recibida por cada fabricante frente a cada uno de los atributos. | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Atributos | | Fabricantes | | | | | | | | | | |
| | P. Relativo (%) | Fabricante 1 | Fabricante 2 | Fabricante 3 | Fabricante 4 | Fabricante 5 | Fabricante 6 | Fabricante 7 | Fabricante 8 | Fabricante 9 | Fabricante 10 | Fabricante 11 |
| 1. Vendedor (capacitado, amable, etc) | 5,0 | 3 | 1,3 | 0 | 2,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Imagen del proveedor | 12,5 | 8 | 18,8 | 0 | 16,1 | 37,5 | 8,3 | 0 | 25 | 25 | 25 | 0 |
| 3. Asesorías (en ventas, variedad y cantidad de surtido, administrativa) | 2,5 | 0 | 0,6 | 0 | 1,1 | 5 | 0,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Disponibilidad de productos | 5,8 | 4 | 5,8 | 5,8 | 3,3 | 11,6 | 3,9 | 5,8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Variedad en el surtido | 3,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,5 | 0 | 3,3 | 2,2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Apoyo promocional | 1,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,8 | 5,1 | 0 | 0 |
| 7. Descuentos promocionales | 2,5 | 0 | 0,0 | 0 | 1,1 | 0 | 3,3 | 2,5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 8. Plazos de pago | 5,0 | 3 | 1,3 | 5 | 2,9 | 0 | 6,7 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 9. Buenos precios | 9,2 | 0 | 0,0 | 0 | 7,9 | 0 | 6,1 | 6,1 | 0 | 0 | 0 | 18,4 |
| 10. Sin exigencia de cuota de ventas | 3,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,0 | 0 | 3,3 | 0 | 9,9 | 3,3 |
| 11. Productos con aceptación del mercado | 24,2 | 32 | 66,6 | 24,2 | 34,6 | 24,2 | 40,3 | 0 | 24,2 | 24,2 | 0 | 0 |
| 12. Productos de calidad | 10,0 | 13 | 20,0 | 0 | 14,3 | 20 | 10,0 | 0 | 25 | 30 | 10 | 0 |
| 13. Proveedor que no le vende a minoristas | 9,2 | 19 | 20,7 | 9,2 | 11,8 | 0 | 9,2 | 0 | 4,6 | 18,4 | 0 | 18,4 |
| 14. Apoyo a los vendedores (capacitación, incentivos de venta, etc) | 1,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,0 | 0 | 2,5 | 0 | 1,7 | 0 |
| 15. Márgenes | 4,2 | 6 | 4,2 | 4,2 | 1,2 | 0 | 4,2 | 0 | 6,3 | 0 | 4,2 | 0 |
| Calificación total | | 88 | 139 | 48 | 98 | 98 | 95 | 20 | 92 | 103 | 51 | 55 |
| Participación (%) | | 10 | 16 | 5 | 11 | 11 | 11 | 2 | 10 | 12 | 6 | 6 |

Fuente: Baby (2001) "Elementos para la Toma de Decisiones sobre la Naturaleza de los Canales de Distribución desde la Perspectiva del Fabricante, en la Ciudad de Medellín. (Caso medicamentos) Universidad EAFIT, Medellín.

5. Conclusiones.

Después de haber presentado los hábitos y exigencias de los compradores finales y de los intermediarios, respecto a la compra de medicamentos, y de plantear posibles respuestas de mercadeo, se presentan a continuación unos señalamientos, más bien que conclusiones, para reiterar que dichos hábitos y exigencias constituyen una guía para el diseño de estrategias y acciones de mercadeo, para el fabricante y para los demás componentes del canal de distribución .

5.1. La información sobre los rasgos de comportamiento de compra, así como sobre los atributos o exigencias importantes para los compradores finales de medicamentos, y sus pesos relativos, es fuente de elementos de juicio para el diseño de acciones y estrategias de mercadeo para satisfacer a los compradores finales y para apoyar a los intermediarios.

5.2. Los mayoristas y los minoristas también pueden usar la información sobre el comprador final cuando diseñen sus acciones de mercadeo.

5.3. La información sobre los rasgos de comportamiento de compra, así como sobre los atributos o exigencias importantes para los minoristas de medicamentos, y sus pesos relativos, es fuente de elementos de juicio para el diseño de acciones y estrategias de mercadeo enfocadas a satisfacer a los minoristas y a apoyar a los mayoristas.

5.4. La lista de proveedores mayoristas importantes suministrada por los minoristas, y las calificaciones de desempeño recibidas por cada mayorista, son elementos de juicio para la toma de decisiones relativas al canal de distribución. A los fabricantes les ayuda en la selección de sus distribuidores, tanto por la calificación global que recibió cada uno, como por la calificación que recibió frente a atributos específicos que son de especial interés para el

fabricante. A los mayoristas les ayuda indicándoles posibilidades de mejorar su desempeño, ya sea implantando correctivos en aquellos aspectos importantes en que fueron mal calificados, o manteniéndose en los bien calificados.

5.5. La información sobre los rasgos de comportamiento de compra, así como sobre los atributos o exigencias importantes para los mayoristas de medicamentos, y sus pesos relativos, es fuente de elementos de juicio para los fabricantes al tomar decisiones sobre las acciones de mercadeo hacia dichos mayoristas.

5.6. Las calificaciones de desempeño, tanto globales, como frente a cada atributo de importancia, asignadas a los proveedores fabricantes por parte de los mayoristas, pueden ser tenidas en cuenta por aquellos como derrotero para su mejoramiento. Son la base para emprender acciones correctivas respecto a atributos de alta importancia frente a los cuales fueron mal calificados, o acciones de mantenimiento en los bien calificados.

5.7. El enfoque seguido para analizar el caso de la distribución de medicamentos en la ciudad de Medellín se puede utilizar para cualquier industria. La diferencia entre una industria y otra radicará en los comportamientos de compra y en las exigencias propias de cada una. En consecuencia, también será diferente la naturaleza de la respuesta que la empresa diseñe.

6. Bibliografía.

Baby, Jaime. (2001). Elementos para la Toma de Decisiones sobre la Naturaleza de los Canales de Distribución desde la Perspectiva del Fabricante, en la Ciudad de Medellín, (Caso medicamentos). Universidad EAFIT, Medellín.

Baby, Jaime et al. (1990) "La Distribución Textil en Colombia: Un Análisis Integral del Sector", Estudio realizado por el Centro de Investigaciones de la Universidad EAFIT. En: ASOTEXTIL. pp.97

Bowersox, Donald J. et al. (1990). Management in Marketing Channels. Santafe de Bogota. McGraw-Hill. 390 p.

Fites, D.V. (1996). "Make Your Dealers Your Partners". En: Harvard Business Review. Vol.74. pp. 84-96

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohly. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". En: Journal of Marketing. Vol. 54. pp. 1-18

Nader John C. and Stanley F. Slater. (1990). "The effect of a Market Orientation on Business Profitability". En: Journal of Marketing. Vol.54 pp. 20-35

Stern, Louis W. et al. (1999). Canales de Comercialización. Prentice Hall. 496 p.

Stern, Louis W. and Frederick D. Sturdivant. (1987). "Customer-Driven Distribution Systems". En: Harvard Business Review. Vol. 65. pp. 34-41