
El Poder de los Canales en la Decisión de Compra de los Clientes

*Por: Claudia Vélez Botero**

Una empresa líder en el mercado colombiano de elaboración de pinturas, cuya participación de mercado ha venido disminuyendo durante los últimos años, ha visto con preocupación cómo de cada diez personas que entran a los puntos de venta (PDV) preguntando por su marca, solo tres la compran. ¿Cómo es posible este cambio en la decisión de compra? La respuesta la tiene el inmenso poder de los vendedores para influir en la decisión de compra del cliente final. Y es que si el canal no tiene una remuneración adecuada, el vendedor hará todo lo posible por convencer al comprador de llevar la marca de la competencia, con la que si obtendrá la ganancia que espera.

Es posible encontrar también casos en los cuales el vendedor logra cambiar la decisión de compra omitiendo información importante al cliente. Un ejemplo de esto se da en las agencias de viajes cuando se les solicita un tiquete de avión. La agencia pasa por lo general la cotización de los precios de dos o más aerolíneas, y es el cliente quien finalmente decide en cual viajar. Lo que normalmente ocurre es que las agencias, conociendo las diferentes tarifas que tienen las aerolíneas en un mismo vuelo, cotizan la tarifa más alta en la aerolínea que menos margen les genera y así garantizan que el comprador se decida por la opción “más económica”, logrando una mayor ganancia para ellos.

Pero cuando el solo argumento de “superioridad” de un producto sobre el otro no es suficiente para cambiar la decisión del comprador, el asesor del PDV llega incluso a trasladar algo del margen adicional, vendiendo el producto más barato. Tal es el caso de dos amigas que fueron a cambiar su carro francés de gama baja por uno nuevo de gama media, de la misma marca. Ellas cambiaron su decisión de compra en el concesionario, y finalmente compraron carros

coreanos porque los asesores se encargaron de convencerlas de la superioridad funcional de éstos sobre los franceses, adicional a los descuentos y prebendas que estaban dispuestos a dar en la compra si optaban por cambiar de marca.

Al momento de definir los márgenes de comercialización es importante que los fabricantes piensen en la utilidad que deja al detallista cada producto, multiplicado por el potencial de sus ventas. El resultado es la rentabilidad del inventario para el detallista, más conocido como GMROI. Idealmente, los productos del fabricante deben dejar al canal el mismo GMROI, pues así se garantiza la codificación de gran parte del portafolio y se evita que para el canal sea a simple vista mejor inversión un producto que otro, pues una menor rotación se compensa con un mayor margen y viceversa. Es decir, si un producto rota poco, porque requiere de un alto desembolso, no es muy conocido para los clientes o necesita de una asesoría importante en la venta, deberá tener un margen de comercialización mayor que otro que tenga bajo desembolso, les resulte conocido a los clientes y la venta no requiera de asesoría.

Es fundamental, también, monitorear el comportamiento de la competencia, pues es normal que las ventas de una compañía líder en el mercado empiecen a bajar en la medida en que aparecen nuevos competidores. Esto puede ser debido a que para el canal ya no es rentable comercializar las marcas de la compañía. Los nuevos jugadores adoptan una política generosa de remuneración, donde logran que sus productos sean impulsados desde el PDV. En la medida en que se empieza a perder participación, se deberán revisar los márgenes de comercialización, pues al bajar las ventas se

disminuye el GMROI, y para el canal empieza a ser más rentable vender los productos de la competencia.

Lo anterior no quiere decir que los fabricantes deban ofrecer a sus canales márgenes similares a aquellos de la competencia. Cuando se vende una marca reconocida, el solo hecho de tenerla en el mostrador genera tráfico (afluencia de clientes) al PDV, y es mucho más sencillo vender algo que el cliente pide que convencerlo de comprar una marca diferente a la solicitada. Así, lo normal es que mientras más recordación tenga una marca, mayor será su rotación y menor deberá ser el margen al canal. En el ejemplo de las amigas que compraron carro, el tráfico a dicho PDV lo generó el tener la marca francesa a

disposición del cliente, pero por el mayor margen al canal en dicho PDV se promueve más la venta de la marca coreana.

La clave, pues, es el GMROI. No se deben ofrecer márgenes tan bajos a los canales que prefieran vender productos de la competencia sobre los de la compañía, pero tampoco compensarlos con márgenes tan altos que se esté dejando dinero sobre la mesa, pues con una compensación inferior se lograría el mismo efecto en las ventas. Es necesario monitorear los márgenes a los canales periódicamente, pues las condiciones del mercado varían constantemente y lo que ayer era rentable para un canal, es posible que ya hoy no lo sea, y viceversa.

* *Claudia Vélez es consultora de PREXUS Consultoría*
cvelez@prexus.co