



Lineamientos para la gestión de canales de distribución en mercados externos

El análisis de ciertos aspectos técnicos y comerciales es clave al momento de formalizar y gestionar un acuerdo de representación con distribuidores extranjeros

En nuestra nota anterior compartimos algunos aspectos interesantes de tener en cuenta al momento de evaluar el perfil de potenciales distribuidores. Lo hicimos principalmente desde un enfoque comercial buscando conocer, en el posible socio, qué ha hecho y cómo, y qué está haciendo y cómo, para lograr su actual posicionamiento en el mercado.

Sin abandonar aún esta etapa de calificación, pero enfocándonos ahora en el desarrollo mismo del canal seleccionado, es preciso apun-

tar algunos lineamientos de gestión. A saber: 1) Instrumentación del acuerdo; 2) Plazos de entrega; 3) Posventa y garantía.

Instrumentación del acuerdo

Este aspecto se refiere a las vías para formalizar el acuerdo con el distribuidor o representante en el mercado de destino, así como a las definiciones acerca de la exclusividad o no en la relación comercial. Lo expuesto anteriormente nos abre una matriz de alternativas, las cuales tendrán

lugar según el mayor o menor grado de formalización buscado, la cultura de negocios de cada país y las características de cada industria en particular.

Por un lado, el juego se abre entre la exclusividad y no exclusividad, considerando los intereses propios y los del distribuidor en favor de una u otra opción. Esto se debe a que en esta variable, la reciprocidad es un atributo clave.

Por otro lado, el acuerdo podría canalizarse de manera verbal (con un compromiso de hecho), o bien, por vía escrita mediante un contrato de distribución o un certificado de distribui-

dor autorizado. La vía escrita podría eventualmente requerir algunos trámites administrativos adicionales como el apostillado y/o la consularización.

Otros elementos que podrían integrar el acuerdo son: comisiones por venta, fijación de precios, uso de la marca, marketing rebate, política de stock, términos de pago, tiempos de entrega, etc.

Plazos de Entrega

En la internacionalización de bienes de capital juegan un papel clave el tiempo de entrega y la mayor previsibilidad posible que se pueda dar al cliente en este

aspecto. La importancia de este factor viene dada porque, al tratarse de bienes de capital, eventuales demoras pueden implicar paradas en el proceso productivo del usuario final.

Por ejemplo, una secadora spray que no llega a tiempo (demorando la elaboración de leche en polvo); una cosechadora que llega en medio o al final de la temporada de cosecha en el país de destino; una maquinaria vial entregada en plazos que compliquen el inicio de una obra pública.

Asimismo, el canal de comercialización (sector público y/o sector privado) dentro del mercado



EVERGREEN LINE

www.evergreen-line.com

SERVICIO SEMANAL EN CONTENEDORES
CARGA SECA Y REFRIGERADA

DESDE / HACIA PACÍFICO Y ATLÁNTICO

BUENOS AIRES - SAN ANTONIO - ZARATE
LAS PALMAS - ROSARIO - USHUAIA - BAHIA BLANCA
LEJANO ORIENTE - COSTA PACIFICO - BRASIL

Contactarse con MARITIMA HEINLEIN S.A. as Agent

Oficina Buenos Aires: Perú 359 Fl. 13 th - C1067AAG
Tel: 011- 5382-7000 (líneas rotativas)
Fax: 5382 7111 - biz@heinlein.com.ar
Oficina Córdoba: Obispo Trejo 758 Fl. 6th Of. B - X5000IYP
Tel/fax: 0351-423 7033 /7753 - cordoba@heinlein.com.ar

Oficina Rosario: Oroño 115
Primer Piso, Ofcna 2 y 3, CP 2000
Tel/Fax: 0054-341-4218971 - rosario@heinlein.com.ar



de destino puede incidir en la estrategia que el fabricante y el distribuidor definan en cuanto a los tiempos de entrega.

En el caso de clientes del sector privado, cabe mencionar que los bienes de capital no siempre ofrecen la posibilidad de manejar una política de stock, lo cual permitiría ofrecer mejores plazos al usuario final. Esto se debe a que son productos de alto contenido tecnológico que usualmente se adquieren con una configuración específica, llevando al fabricante y distribuidor a trabajar bajo pedido.

En el caso de clientes del sector público, adicionalmente a lo anterior, se debe considerar que la vía para abastecer al Estado es a través de licitaciones. En tal sentido, la participación del distribuidor o representante en tales instancias implica aspectos a veces muy delicados:

- Estar sujeto a plazos fijos de entrega, y el pago de penalidades en caso de un eventual incumplimiento.

- No activar la compra al fabricante antes de confirmarse la adjudicación, por lo que el plazo ofrecido al distribuidor debe contemplar este punto.

Posventa y garantía

Este es uno de los aspectos clave en la comercialización de bienes de capital. La correcta operación y mantenimiento, así como una rápida respuesta ante eventuales inconvenientes, deben asegurar una operatividad del producto a tiempo completo.

Asimismo, el servicio posventa y la garantía le confieren mayor importancia al hecho de tener un representante o distribuidor en el mercado de destino, a fin de garantizarle al usuario final un acompañamiento técnico cercano, que supere las barreras geográficas o idiomáticas que pudieran existir.

Las variables que suelen considerarse en cuanto a posventa y garantía son la cobertura y la forma de instrumentación o ejecución.

Por un lado, respecto a la cobertura, tenemos aspectos como los siguientes: desperfectos de fábrica; faltantes (cuando las condiciones de transporte requiere que el producto vaya desarmado); horas hombre de mantenimiento en destino (previamente establecidas mediante un tempario); costos de envío de repuestos en caso de ser necesario; duración de la garantía, etc.

Por otro lado, respecto a la instrumentación o ejecución, debe considerarse la fecha criterio en función de la cual se considere el inicio y el fin de la garantía (por ejemplo, 1 año a partir de la fecha de entrega al usuario o 1 año y medio a partir de la fecha de entrega al distribuidor). En tal sentido, se instrumenta una tarjeta de garantía que constate la fecha en cuestión, así como información inherente al bien (número de serie, lote, modelo, etc.) que permita al fabricante individualizar la unidad.

Los tres aspectos analizados precedentemente ameritan un mayor detalle, implicando ello adentrarnos en particularidades relativas al tipo de industria, un mercado en particular y/o la política interna de cada empresa. No obstante, hemos apuntado de manera general algunos lineamientos que pueden encontrarse como factor común en distintas experiencias de internacionalización de bienes de capital. ■