



ORIGINAL

Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales

Armando Barrios Ross *

Doctor en Desarrollo Internacional; Decano, Escuela de Negocios, Fundación Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia

Recibido el 15 de febrero de 2014; aceptado el 15 de mayo de 2014

PALABRAS CLAVE

Canales;
Redes de valor;
Sinergias

KEYWORDS

Channels;
Value networks;
Synergies

Resumen

Este artículo hace un llamado a la reflexión sobre diversas opciones estratégicas que tienen disponibles las empresas en sus procesos de entrega de valor, así como las bondades de desarrollar relaciones colaborativas entre las empresas y sus canales.

© 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Strategic synergy between companies and their business channels

Abstract

This article reflects on the diverse strategic options open to firms in their process of value delivery. It also shows the virtues of developing collaborative relationships between firms and their business channels.

© 2014, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Antecedentes

Al tratar de modelos de negocios, se ha discutido sobre los rasgos comunes que pueden tener empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos. Por ejemplo, una empresa como McDonalds y otra como SouthWest Airlines pueden tener más elementos similares en su aproximación estratégica que las que puedan tener American Airlines y SouthWest. Eso no es casual, sino que refleja en una medida importante la configuración que hacen esas empresas de los distintos

elementos de su modelo de negocios. Uno de esos elementos que articular como parte de la búsqueda de creación y entrega de valor al mercado son los canales comerciales con que las organizaciones se interconectan con sus clientes. Este artículo se centra en ese elemento específico de los modelos de negocios y explora más concretamente los desafíos de desarrollar una estrategia de naturaleza colaborativa entre proveedores/fabricantes y sus canales.

Empresas como Procter & Gamble, Dell Computers, Southwest Airlines y la industria de producción cinematográfica (y en Colombia, organizaciones como Corona y Alpina) pueden tener muchos elementos similares, especialmente en lo relacionado con ser innovadoras en su modelo de negocios, además de lograr excelentes resultados finan-

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: armando.barrios@konradlorenz.edu.co; (A. Barrios Ross).

cieros, operativos y comerciales. Pero, considerando el foco de este artículo, lo que más interesa destacar acá es la relación entre empresas como esas y algunos de sus canales comerciales (p. ej., Wal-Mart, FedEx, Blockbuster, Éxito).

El propósito de este artículo es identificar algunos retos a los que se enfrentan las empresas en la relación con sus canales de distribución y ventas, así como pasar breve revisión a algunas de las prácticas generales que han desarrollado para resolver las dificultades inevitables que se presentan en esas relaciones. Como veremos, lo que se desprende del análisis de esas prácticas es un mensaje de optimismo constructivo, en el que ambas partes tienen mucho que ganar a partir de una interacción cooperativa.

Antes de entrar en la discusión central de este artículo, los desafíos de las relaciones colaborativas entre una empresa fabricante y sus canales comerciales, es necesario hacer una precisión: acá no nos limitaremos a entender por canales los simples medios para entregar productos o servicios a los clientes en el mercado, sino que seguiremos una aproximación adicional, en la que se evalúan esos vehículos comerciales en su interacción con el fabricante, desde una perspectiva institucional, en su proceso de entrega de valor a los clientes. En otras palabras, en este artículo se analiza el conjunto de reglas del juego e incentivos que condicionan las conductas económicas de los participantes en la red de valor para hacer más eficiente y efectivo su desempeño competitivo y mitigar su eventual tendencia a la fragmentación.

En el mundo empresarial, ¿qué queremos decir con relación cooperativa?

Es una relación donde idealmente la empresa y sus canales comerciales tienen un propósito económico compartido, el cual logran institucionalizar en un acuerdo creíble para su cumplimiento por las partes mediante una serie de prácticas colaborativas de negocios. Por supuesto, esto no significa que no pueda haber diferencias ni momentos de tensión en el funcionamiento de la relación de negocios, pero lo interesante es explorar cómo se construye la cooperación intraempresarial para hacer más armonioso y eficiente su desempeño en el mercado. En ese sentido, esencialmente, un propósito compartido es posible cuando se materializan la mayoría de los siguientes elementos.

Visión y valores compartidos

En primer lugar, suelen ser necesarios una visión y unos valores compartidos sobre el negocio en que están involucradas. Esto significa tener perspectivas similares sobre cómo van a recorrer la trayectoria estratégica desde el hoy hacia el mañana: a qué clientes quieren atender y de qué forma, en cuáles mercados geográficos, cómo se van a diferenciar de las empresas y redes de valor competidoras, qué harán por cuenta propia o qué contratarán a terceros para entregar valor al cliente. Esa relación colaborativa también requiere establecer los fines en los que creen y las conductas que les parecen virtuosas en su actuación conjunta en el mercado, por cuanto es allí donde radica en buena medida la base de la confianza tan necesaria para hacer cumplir los acuerdos comerciales. Y al final también, cómo toda esa

aproximación se terminará convirtiendo en el negocio competitivo y rentable al que todos aspiran.

Reconocimiento de la interdependencia en la red de valor

En segundo lugar, ese propósito compartido conlleva comprender que el desempeño competitivo y la rentabilidad de todos los que conforman la red de valor (empresa, proveedores, distribuidores, vendedores finales) descansa en su interdependencia; en otras palabras, que en ese caso la rentabilidad se hace mayor y la competitividad, superior en la medida en que se construya una relación de confianza y de compromisos creíbles entre ellos. Esa interdependencia implica el reconocimiento de todos los participantes en cuanto a que la ventaja competitiva ya no depende solo de los mejores esfuerzos de especialización y coordinación interna de las actividades de cada una de las empresas involucradas en la red, en dirección a lograr objetivos de eficiencia y eficacia, sino también de la capacidad que desarrollen para apalancar las competencias distintivas de cada empresa en conjunción con las competencias esenciales de los otros integrantes de esa red, especialmente en los factores críticos para el éxito que sean diferenciadores en el sector de negocios donde se desenvuelven y que potencien su capacidad de crecimiento innovador.

Una base común de conocimientos y prácticas organizacionales

En tercer lugar, ese propósito compartido requiere que todos los integrantes de la red de valor en el negocio tengan la mejor disposición a construir una base común de conocimientos y prácticas organizacionales relevantes sobre lo que deben hacer para lograr esos objetivos de mayor rentabilidad y mejor desempeño competitivo (Fahy y Smithee, 1999). Naturalmente, esto último exige que se alineen los incentivos de las partes involucradas para hacer ese esfuerzo de compartir la creación y el desarrollo de esos recursos estratégicos fundamentales para su mejor desempeño (p. ej., tecnologías, sistemas e infraestructuras para optimizar la creación y entrega de valor). Es necesario entonces que los agentes económicos involucrados en la red de valor hagan de esa cooperación su estrategia dominante y fijen reglas del juego adecuadas para su cumplimiento. Esto conlleva también que todas las partes visualicen las ganancias superiores que se derivan de una actuación coordinada frente a la alternativa de acciones fragmentadas por parte de ese circuito empresarial. Además de que no sea necesario incurrir en monitorizaciones prohibitivamente costosas.

Inversiones en talento humano y capacidades organizacionales

Finalmente, el propósito compartido exige que todos los integrantes de la red de valor hagan los esfuerzos y las inversiones necesarias para desarrollar el talento humano y las capacidades organizacionales requeridas para construir una ventaja competitiva tan persistente como sea posible (p. ej., capacitación en competencias relevantes para competir en el futuro, así como procesos para la mejor coordi-

nación y especialización de los distintos nodos de la red de valor). Esos recursos y capacidades ameritan una aproximación contributiva de carácter sinérgico en toda la red y no solo de cada una de las empresas individuales que la integran. De nuevo, deberán hacerse explícitos los incentivos para la actuación conjunta y las reglas del juego para la apropiación equitativa de los beneficios generados de manera compartida.

A continuación vamos a revisar en forma panorámica cómo se aproximan algunas empresas exitosas a todos esos retos de construir una relación colaborativa, con un foco especial en la relación entre una empresa y sus canales comerciales. Para ello también debemos destacar explícitamente algunas dificultades y desafíos a los que con frecuencia se enfrentan esos agentes económicos. Solo conociendo las debilidades y amenazas de la red de valor, será posible para los interesados trabajar en su fortalecimiento, asegurarse contra vulnerabilidades y construir oportunidades de negocios desde su interior (Hammel, 2000).

El desarrollo de los canales de distribución y ventas

El desarrollo de la relación entre una empresa y sus canales conlleva una serie de desafíos comerciales, operativos y de manejo de recursos. Como se señaló anteriormente, esos desafíos no se limitan solo al funcionamiento de esos medios para la generación y entrega de valor al cliente, sino que deben ser analizados también desde la perspectiva de los mecanismos institucionales requeridos para su operación óptima y la búsqueda del mayor valor que las partes involucradas en el mercado puedan capturar. A continuación se analizan algunos retos estratégicos y operativos que surgen en la relación de las empresas con sus canales, con particular atención a aquellos que derivan de una relación que pretende ser colaborativa.

Estrategias multicanal

Un primer desafío surge de la propia evolución de la estrategia de canales de las empresas: usualmente, muchas empresas inician su presencia en el mercado con un distribuidor único, luego pueden pasar a tener varios canales comerciales para atender un mercado en expansión, pero sin una aproximación coordinada sobre qué funciones corresponden a cada uno, a qué segmentos de clientes atienden, cuál debe ser la estrategia de fijación de precios para cada uno, etc. En ocasiones, esa falta de definición de roles entre los canales puede llevar a una suerte de canibalización inconveniente que afecta tanto a la empresa como a la red de valor.

Frente a esa evolución típica muchas empresas terminan estableciendo una estrategia multicanal, algunas veces de segmentación rígida (cada quién se ocupa de un espacio del mercado claramente separado), como es el caso de la división territorial de mercados atendidos por diferentes distribuidores. Otras veces se sigue una estrategia de segmentación orquestada, en la que distintos canales pueden incursionar en el espacio de los otros, pero en un formato de competencia dirigida. Naturalmente, un enfoque como

este último es mucho más fácil de plantear a nivel académico que ponerlo en práctica, porque debe acompañarse con una clara definición de las responsabilidades para cada uno de los canales, así como de los incentivos y las reglas sobre beneficios para todas las partes.

Sin embargo, es posible pensar en opciones relativamente fáciles de poner en práctica, como el de las empresas de electrodomésticos que han abierto su canal comercial a través de internet, donde el cliente puede evaluar los atributos del producto y hacer la compra, pero la entrega se hace en diversos tipos de establecimientos, bien sean de la propia empresa, bien a través de intermediarios comerciales como grandes superficies y almacenes especializados pertenecientes a terceros. Por supuesto, eso es más fácil de instrumentar cuando se trata de productos con cierto grado de estandarización, pero puede ser casi imposible para bienes de experiencia.

Asimismo es posible reseñar ejemplos donde la compra es virtual y la entrega se hace en domicilio, mientras que los servicios post-venta se hacen en los puntos de venta de la empresa. En algún sentido, con la aparición de formatos como Amazon.com estas modalidades de operación multicanal, cuando se hacen bien orquestadas, pueden multiplicar la capacidad de llegada de los bienes hasta los clientes y mejorar mucho la creación y entrega de valor en el mercado.

En una variación de las estrategias de orquestación para atender el nuevo segmento de bebidas emergentes, encontramos el ejemplo del *joint venture* que desarrollaron temporalmente Coca-Cola Company y Nestlé para producir y comercializar bebidas embotelladas/enlatadas con base de té, café y chocolate. Todo ello aprovechando la complementariedad de los activos esenciales entre ambas empresas para competir en su sector de bebidas: además del posicionamiento de marca de las dos compañías, Nestlé contribuía con recursos estratégicos tales como sus tecnologías y el *know-how* en la preparación de esa categoría de bebidas; por su parte, Coca-Cola aportaba activos distintivos como la capacidad de producción y distribución de sus embotelladoras, que operan en multiplicidad de países. Aunque la relación siguió luego otros caminos, aquella colaboración permitió impulsar el crecimiento de ese mercado novedoso a través de una incursión más acelerada en el mercado mediante el uso complementario de sus redes de creación y entrega de valor. Es muy probable que ese desarrollo hubiera sido más lento, y también menos rentable, con una incursión en el mercado de estas gigantes multinacionales por separado.

En cualquier caso, muchas empresas han encontrado más conveniente organizar su red de creación y entrega de valor al mercado con estrategias de orquestación de sus canales (Ruelas-Gossi y Sull, 2006). Estas estrategias intentan lograr un equilibrio a la sana competencia entre esos canales, pero al mismo tiempo poniendo límites a una rivalidad destructiva mediante una segmentación flexible. Cuando un acuerdo comercial semejante se materializa, promueve la eficiencia y la rentabilidad del negocio para todos los integrantes de la red de valor. Esa segmentación orquestada y flexible de los canales también contribuye a no terminar saturando a los clientes frente a los riesgos de una sobreexposición de la oferta de los productos o servicios de la em-

presa. De lo contrario, la saturación comercial de un producto o servicio puede conducir al rechazo de los clientes y a dañar la reputación de la marca de la empresa.

Riesgos de nuevas entradas y una integración vertical en la red de valor

Un segundo gran desafío relativo a la evolución de los canales comerciales en su relación con las empresas fabricantes deriva del riesgo de la denominada integración vertical, así como por la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Autores como el Premio Nobel de Economía Oliver Williamson (1975 y 1985) y el profesor de estrategias Michael Porter (1980), han desarrollado rigurosos argumentos sobre las posibilidades de que una empresa expuesta a presiones o amenazas derivadas del poder de mercado de sus proveedores o intermediarios comerciales en su relación comercial, se vea motivada a incursionar en negocios aguas abajo o aguas arriba en los eslabones de la cadena de producción y comercialización, según sea el caso.

Un ejemplo de este riesgo se puede ilustrar con el caso de los cafés encapsulados Nespresso. Otra vez la empresa multinacional Nestlé, en su afán por introducir productos innovadores en el mercado, desarrolló unas cafeteras especiales de atractivo diseño que vienen acompañadas de cápsulas de café de múltiples sabores. El problema aparece cuando se entiende que esas cafeteras solo son compatibles con las cápsulas producidas y comercializadas por Nestlé, cuya condición de eficiencia cuasimonopólica le generó inicialmente un dominio claro en ese nicho de mercado y una significativa rentabilidad.

Acompañando a esa oferta distintiva de valor dirigida a nichos de alto poder adquisitivo y aprovechando el poder de marca que la soporta, Nestlé desarrolló un canal propietario de distribución y ventas para esa dupla cafetera-cápsulas, estableciendo puntos de venta exclusivos para esos productos para la preparación de cafés.

Además de generar la aparición relativamente pronta de competidores como la corporación trasnacional Sara Lee, el sector de negocios se vio motivado a la búsqueda de alternativas para romper con esa atadura en relación con las cápsulas de café. Esa búsqueda derivó tanto en iniciativas que rayan prácticamente en la imitación comercial como en emprendimientos basados en nuevos modelos de negocio dentro de esa categoría. Entre estas últimas iniciativas destacan algunos esfuerzos por desarrollar cápsulas compatibles con la máquina cafetera de Nespresso, pero utilizando otras presentaciones, denominaciones y mezclas de café para las cápsulas ofrecidas, lo que permite diferenciarlas de las producidas por Nestlé. También los rivales desarrollaron una competencia basada en precios menores y una comercialización a través de espacios de distribución masivos (principalmente supermercados), que rompieron con el esquema de un canal único de *marketing* como el utilizado por Nestlé.

Lo que puede enseñar un ejemplo como el reseñado es, al menos, un par de lecciones: primero, que un control muy estrecho de las condiciones de comercialización de un producto en un mercado rentable puede incentivar la entrada de nuevos rivales con nuevos modelos de negocios, que

puedan presentar una mezcla desafiante de variables de *marketing* y lleguen a poner en peligro el desempeño competitivo inclusive de empresas con una atractiva propuesta de valor. En segundo lugar, en condiciones adecuadas de rentabilidad, el poder de mercado de un participante del sector de negocios puede incentivar la aparición de nuevos proveedores y nuevos canales de intermediación comercial para competir por la captura del valor generado por quienes controlan el mercado. Todavía los acontecimientos están en pleno desarrollo para saber si la calidad de las cápsulas de Nespresso y su posicionamiento de marca permitirán un liderazgo incontrovertido en esa categoría, pero en cualquier caso habrán perdido demasiado rápido el océano azul que desarrollaron para ese nicho del mercado.

Información compartida para apalancar la red de valor en el mercado

Un tercer desafío al que se enfrenta la red en su proceso de creación y entrega de valor deriva de las necesidades y los temores de compartir información sobre la parte del mercado que cada uno "controla" (Frazier et al., 2009). Es inevitable que de entrada todos los integrantes teman entregar información sensible que pueda afectar a su desempeño y su rentabilidad. Pero al mismo tiempo es un hecho que la propuesta de valor que la red pretende hacer distintiva frente a otras redes de negocios se hará más competitiva en la medida en que se armonicen todos los elementos que conforman esa oferta diferenciada al mercado. Es difícil pensar cómo es posible esa orquestación sin compartir información entre los nodos del circuito empresarial que conforman la red.

Esto último nos conduce directamente a discutir brevemente cuáles son esos elementos del modelo de negocios que van a apalancar a una propuesta de valor que sea distintiva, apalancada por las fortalezas competitivas de cada uno de los colaboradores del sistema y que genere crecimiento patrimonial para los distintos integrantes de la red. Para ello hacemos uso principalmente del Enfoque Canvas de Modelos de Negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La propuesta distintiva de valor varía de negocio a negocio, pero en sus elementos esenciales está compuesta por un conjunto de atributos y bienes (productos, servicios, experiencias) que pretenden posicionarse favorablemente para responder a las necesidades y preferencias de los segmentos que conforman a un mercado-objetivo donde se escoge competir. Para su materialización, las propuestas de valor se deben apalancar en un modelo operativo y otro financiero (Chistensen et al., 2008). El modelo operativo del negocio no es otra cosa que el conjunto de actividades, procesos y recursos diferenciadores, así como asociaciones y capacidades organizacionales que se desarrollan para lograr un desempeño competitivo superior, tanto por parte de la empresa como por los demás integrantes de la red de valor (socios complementadores, proveedores, distribuidores, vendedores finales). Por su parte, el modelo financiero establece las estrategias de fijación de precios y de generación de ingresos, la estructura de costos y la intensidad en el uso de activos acordes al negocio, así como las políticas de márgenes para los bienes ofrecidos al mercado; todo con el propósito de ge-

nerar valor patrimonial para los dueños y permitir un crecimiento rentable del negocio.

No es exagerado decir que a la postre la mayoría de esos elementos de un modelo de negocios convergen hacia los canales de comunicación, distribución y ventas de la red de valor. Es en esos espacios de interacción donde se termina jugando en buena medida la competitividad y la rentabilidad de cada uno de los integrantes de esa red. Hace años, algunos estudiosos de estos temas (Nabeluff y Bradenburger, 1996), fundamentándose en la lógica de la Teoría de Juegos, llegaron a la conclusión de que aquella competitividad será superior y la rentabilidad será mayor cuando los distintos integrantes de una red de valor actúan de manera cooperativa: por ejemplo, compartiendo información, desarrollando prácticas comunes de negocios y haciendo inversiones que los comprometan en forma creíble a actuar, protegiéndose entre ellos para alcanzar su crecimiento.

Sin embargo, la construcción de acuerdos estratégicos entre los integrantes de esa red, especialmente en cuanto a la relación entre los fabricantes y los canales de distribución y ventas, depende sensiblemente de la confianza que las partes adquieran con el compromiso creíble en el cumplimiento de esos acuerdos, de manera tal que ninguno de esos agentes económicos termine aprovechándose de la buena voluntad de cualquier otro de sus integrantes (las llamadas "conductas oportunistas" identificadas por autores como Oliver Williamson).

No obstante la solidez de ese argumento económico, no es fácil decidirse a compartir información sobre elementos tan diversos en una relación comercial, como atributos valorados, precios "correctos", efectividad percibida de los canales y las promociones, la conexión emocional de los clientes con los bienes ofrecidos, calidad percibida por los compradores, costos de entrega, atención post-venta, entre otras muchas dimensiones que impactan tanto en la decisión de compra de los clientes como en la propia relación entre las empresas y sus canales de distribución y ventas. Mucho menos fácil es transferir y coordinar las mejores prácticas de una organización con otros involucrados en el negocio; pero todavía menos sencillo es hacer inversiones conjuntas para pasar de una relación de transacciones comerciales a una de alianzas estratégicas (tercerización, franquicias y licenciamientos de distinta naturaleza), a riesgo de sufrir de los llamados efectos de atadura (*lock-in effects*) en la relación contractual entre las partes.

Aun así, la experiencia de otras redes nos puede invitar a pensar y eventualmente ensayar con nuevas formas de hacer negocios. Veamos el ejemplo de las empresas Wal-Mart y Procter & Gamble (Kumar, 2005): ambas organizaciones iniciaron su histórica relación comercial cuando Procter & Gamble era ya una gran corporación de renombre, mientras que Wal-Mart comenzaba a darse a conocer en su presencia en Estados Unidos. Para ese entonces, el mayor poder de negociación lo tenía claramente la empresa de consumo masivo, que imponía precios, márgenes y otras condiciones de comercialización. Con los años, Wal-Mart se expandió aceleradamente y la balanza de poder comercial se inclinó a su favor. La empresa de grandes superficies comenzó a establecer prácticamente en qué condiciones podía vender Procter & Gamble en sus almacenes. Durante años esto generó permanentes tensiones y amenazas de retiro de la re-

lación entre ambas partes. Por supuesto, las rentabilidades de ambas empresas se veían continuamente afectadas por ese conflicto.

En algún momento los directivos de estas compañías entendieron que era necesaria una relación de otro tipo para su mejor desempeño competitivo y mayor rentabilidad. Al comienzo no identificaron con precisión cómo lograr otro *modus operandi* comercial, pero sus ejecutivos estaban convencidos de que ya había poco que perder en una relación de negocios tan deteriorada por los conflictos. De tal manera que iniciaron diálogos permanentes para construir una relación colaborativa. Fue de esos esfuerzos que nació una serie de prácticas virtuosas como los hoy reconocidos programas integrados de planeación conjunta de producción, sistemas de inventarios mínimos, entregas justo-a-tiempo y facturación instantánea, los cuales caracterizan hoy esa relación, y que luego se extendieron a las relaciones de esas empresas con sus otros socios en otras redes de valor. De todo eso no han resultado sino ganancias para proveedores, distribuidores y compradores. Las consecuencias: mayor eficiencia operativa, menos dinero paralizado, ahorros de espacios requeridos para inventarios, optimización de costos, márgenes favorables para ambas partes, mejor servicio al cliente, reducción de los tiempos de cobro.

¿Dónde estaba el factor crítico de semejante éxito compartido? En primer lugar, en la voluntad de ambas empresas de desarrollar mecanismos para compartir información relevante sobre fabricación, proyecciones de ventas, precios y márgenes apropiados, formas de entrega, etc. Por otra parte, en el esfuerzo de implementar sistemas compartidos de planeación conjunta, control de inventarios y facturación, entre otros. Finalmente en tomar decisiones estratégicas de localización de algunos centros de producción y distribución de Procter & Gamble cercanos a las centros de distribución y ventas de Wal-Mart para optimizar las oportunidades de entrega y reducir costos de operación.

La lección para reflexionar en este caso es que muchas empresas alcanzan a comprender que la colaboración entre ellas suele redituarse favorablemente. Para ello también se han desarrollado prácticas interorganizacionales, como comités conjuntos para la toma de decisiones tanto estratégicas como más operativas y sistemas de información compartidos, entre otras que se dirigen a hacer crecer la torta a distribuir, buscando más rentabilidad y competitividad para todos los integrantes de la red de valor. En otras palabras, ¡un juego gana-gana!

Atender a nuevos segmentos de clientes y reforzar los actuales

Un cuarto desafío que enfrentan algunas empresas es el relativo al manejo al interior del sistema de canales de distribución y ventas. Es un gran reto tomar decisiones estratégicas sobre cuál es el rol que corresponde jugar a cada una de las empresas que hacen esa importante labor de la entrega de los bienes: a qué segmentos deben atender, con qué enfoque de relacionamiento, con qué servicios adicionales, con cuánto apoyo de la empresa fabricante, con qué precios y márgenes, entre otras preguntas relevantes para el buen funcionamiento del negocio. Estos temas hacen parte esencial de la estrategia de canales de cualquier empresa que

pretenda optimizar su pertenencia activa a una red de valor competitiva.

Sobre este tema suelen presentarse controversias en la red de valor, porque hay quienes creen que en esas circunstancias lo único posible es la sustituibilidad, tarde o temprano, de unos canales comerciales por otros. En su versión extrema, eso fue lo que sucedió inicialmente con Dell Computers cuando inició su famoso "modelo directo", en el cual se eliminaba la intermediación de mayoristas y minoristas para vender y entregar sus productos configurados "a la medida" de los clientes a través de un contrato tercerizado con FedEx. Inclusive el resto de su sector de computadores personales, incluidas empresas de la talla de Compaq y Hewlett-Packard, soñaron parcialmente con la venta directa. Dell aprendió luego amargamente que aquel modelo de negocios inicialmente exitoso no podía prescindir de la contribución de los intermediarios comerciales y de la ventaja de una prestación de servicios post-venta a través de establecimientos de venta especializados. La reincorporación de esos canales abrió nuevas posibilidades de negocio para Dell, que reconceptualizó luego su modelo directo orientándolo mejor, principalmente al segmento corporativo demandante de soluciones de *software* y sistemas. También desarrolló su programa PartnerDirect trabajando principalmente con canales minoristas.

De ese modo, la experiencia en los años recientes parece ir en una ruta diferente de aquella apreciación de la necesaria sustituibilidad entre canales comerciales. Aunque no existe un camino único, muchas empresas que operan con distintos canales (mayoristas, minoristas, fuerzas propias de venta, internet) se han encontrado con una agradable sorpresa: predomina la tendencia a que unos canales refuercen a los otros, siempre y cuando la red haya definido con la mayor precisión posible a cuáles segmentos del mercado va a atender, calibrando el posicionamiento que pretende en el mapa perceptual del cliente-objetivo con su correspondiente cadena de valor.

En este desafío viene al caso el ejemplo de la evolución de la industria del cine, como ha reseñado la literatura de *marketing* estratégico (Kumar, 2005): cuando aparecieron los videos de películas, alguna gente creyó que eso sería el fin de las salas cinematográficas. Si bien hubo cierta sustituibilidad entre unas y otras para el público que tradicionalmente veía películas, al final lo que terminó sucediendo fue que se amplió el mercado de los consumidores de cine: de un segmento único de asistentes a las salas, se amplió el tamaño del mercado por distintas vías. En efecto, esa ampliación no solo respondió al segmento de personas que ahora también veían películas fuera de las salas de cine (casas, sitios sociales, luego vehículos), sino que con los videos la afición al cine se extendió a nuevos públicos. Esa ampliación del tamaño del mercado dio lugar a la aparición de intermediarios especializados como Blockbuster, que alquilaban películas para estos nuevos demandantes. Nuevamente ganaron tanto los clientes como la industria productora de películas, y además se ampliaron los canales de distribución y ventas disponibles para la entrega de valor en el mercado.

Por otra parte, en la literatura sobre estrategias de canales, también se reseña una historia similar para la radio y la televisión, que permitió reconvertir la primera en un medio

de comunicación para nuevos segmentos y ocasiones (p. ej., el adulto que conduce un vehículo), así como públicos de distintas edades ávidos de noticias. También vale mencionar el ejemplo de Dell, que recuperó parcialmente su posición en el mercado cuando incorporó a los canales indirectos y colaboró estrechamente con ellos para reforzar su marca frente a segmentos cuyas preferencias se inclinan por mirar el computador antes de comprarlo y conversar en físico con un vendedor sobre sus ventajas. Otra vez los resultados fueron positivos con nuevos segmentos atendidos, así como ganancias para los canales comerciales y la empresa fabricante. Son estos otros ejemplos de las virtudes de los juegos gana-gana.

Nuevamente, la aparición de nuevos formatos y nuevos segmentos de clientes condujo a la conclusión, en casos como los ilustrados, de que un reto central para las redes de valor está en mantenerse permanentemente innovando para crear nuevas formas de generación y entrega de valor. Para que eso sea posible, los expertos coinciden en recomendar que los integrantes de la red estén siempre buscando formas novedosas de satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales en el mercado. Es fácil estar de acuerdo en que, para que eso sea posible, es conveniente que los integrantes de la red estén en continuo diálogo estratégico, apoyándose mutuamente e intercambiando información relevante sobre tendencias en el mercado. Solo así podrán armonizar la red para que responda ágilmente a un entorno cambiante de oportunidades de negocios y de consumidores cada vez más exigentes.

Equidad y transparencia en la red de valor

Para que todo lo anterior sea factible, también será fundamental que la red de creación y entrega de valor se caracterice por relaciones de trato equitativo y respetuoso, así como principios guiados por una gestión transparente entre los socios. Este quinto desafío para desarrollar una relación cooperativa entre fabricantes y canales comerciales cambia el mapa mental con que tradicionalmente pensamos la interacción entre estos jugadores en el mercado, la cual se ha concebido casi siempre como una relación vertical.

Vale mencionar en este punto que la equidad, el respeto, la transparencia y la colaboración son valores que a nivel corporativo podríamos asociar más bien a una relación horizontal de interacción, donde se negocian condiciones comerciales con una aproximación con la que todos buscan ganar para ellos y que también gane el otro.

Para discutir este tema, no podemos olvidar que los canales de distribución y ventas son los principales contactos de la empresa con sus clientes. Por tal motivo, lo que está en juego en esa interacción de los intermediarios comerciales con los clientes no es solo la entrega de los productos o servicios de la empresa. También están en juego la reputación de marca, los valores de la empresa y el capital-cliente (Kotler et al., 2012). La historia de la empresa The Body Shop ilustra la importancia de transmitir los valores de honestidad y transparencia a la relación con los canales comerciales. En este caso, ante los desafíos de monitoreo y control que pueden surgir en una relación entre la empresa franquiciante y los canales franquiciados, se puede llegar al

extremo de hacer perder ese gran activo que es el portafolio de compradores y la lealtad de los clientes cultivada por una empresa a lo largo de años de esfuerzo comercial y operativo. Para atender ese reto, su fundadora solía hacer un esfuerzo personal para la selección de los socios de canal correctos.

Aunque varía entre sectores de negocios, hoy en día sabemos que las promociones suelen ser muchas veces un sustituto bastante imperfecto en la comunicación con nuestros clientes; de tal manera que dependemos de los canales para apalancar nuestra propuesta de valor, al igual que ellos dependen de nosotros para materializar la suya. Esa interdependencia está en la base de la recomendación de los expertos (Ruelas-Gossi y Sull, 2006) para que nuevamente se establezcan prácticas colaborativas que generen sinergias para todos los integrantes de la red de valor.

Pero ninguna empresa va a tomar el riesgo de embarcarse en una relación comercial de largo plazo y de naturaleza colaborativa que no esté basada en un trato equitativo, transparente y respetuoso. En ese sentido, toda organización debería preguntarse: ¿cómo pretendemos lograr la fidelidad del cliente, si no tenemos la fidelidad de nuestros socios de la red? La fidelidad de clientes y de canales se logra cuando estos perciben que el fabricante les genera valor. Al mismo tiempo, la fidelidad del fabricante también se logra cuando los canales comerciales le brindan valor y los clientes compran el valor ofrecido en el mercado. Esto parece obvio y redundante, pero hacia dónde me dirijo con estos simples planteamientos es al mensaje central de este artículo: clientes, canales y fabricantes obtienen más valor cuando actúan de forma cooperativa.

Esto se puede apreciar con más precisión en la conocida controversia en la disciplina de mercadeo entre las estrategias de empujar y de tirar (*push versus pull strategies*) para impulsar el crecimiento de las ventas en un mercado. En vez de enfrentarse al reto de atraer a los distribuidores mediante descuentos y comisiones para que conquisten a los clientes en su decisión de compra de los bienes de los fabricantes, o de atraer a los clientes con campañas publicitarias para que presionen a los distribuidores en su provisión de los bienes deseados, es evidente que resulta más provechoso para todas las partes en el mercado alinear sus intereses para optimizar el equilibrio entre oferta y demanda en un determinado mercado. Por si fuera poco, es probable que este propósito se logre con menores gastos publicitarios o mediante incentivos que garantizan la colocación de los bienes del fabricante. Más bien es probable que ese objetivo se alcance mediante una asignación transparente de responsabilidades para las partes en dirección a orquestar sus intereses comerciales.

En ese sentido, también obsérvese que la rivalidad entre fabricantes y canales no puede conducir a otro lugar que a un juego de suma cero, en el que todos pierden: unos en un momento, los otros en otras ocasiones; pero al final con un saldo negativo para ambos. Por tales motivos el camino apropiado para todos los miembros de la red es integrarse en un propósito común construido sobre una visión y valores compatibles, información compartida sobre el mercado, prácticas desarrolladas en forma conjunta y, de ser posible, también inversiones significativas en com-

patibilizar la relación que muestren un compromiso creíble de largo plazo en el desarrollo de la relación y con el mercado objetivo. Lo que espera al final de ese camino es más competitividad y rentabilidad para todos los públicos relevantes.

Lecciones de relaciones cooperativas: una experiencia en Colombia

Mucho se ha escrito sobre ejemplos y casos de relaciones colaborativas entre fabricantes y canales comerciales en países desarrollados, mientras que poco o nada se ha documentado sobre casos en países en desarrollo. En este artículo deseamos contribuir reseñando un caso en Colombia, que pueda ilustrar cómo esas relaciones han evolucionado desde una interacción transaccional a otra de conflicto y finalmente de cooperación. Para ello presentamos acá el caso de la relación entre la cadena de almacenes Éxito y la filial de Nestlé en este país.

El caso de la cadena de almacenes Éxito y Nestlé en Colombia

Las empresas Nestlé y la cadena de almacenes Éxito han mantenido relaciones comerciales durante unos 50 años en Colombia. Durante ese tiempo esas relaciones han sido predominantemente armoniosas y han generado beneficios para ambas compañías, además de la permanente creación y entrega de valor a los clientes en el mercado.

No obstante, en el año 2002 esas empresas vivieron una amarga experiencia de enfrentamiento comercial en Colombia, la cual no solo fue reseñada en prensa, lo que afectó a su reputación, sino que inclusive dio lugar a la apertura formal de una investigación administrativa por presuntas prácticas restrictivas a la competencia por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (Resolución 26325 de 2003).

Según declaraciones de los directivos de la empresa suiza que opera en el país, Nestlé se vio prácticamente obligada a suspender despachos de mercancías a esos distribuidores debido a desacuerdos sobre sus prácticas de pagos y exhibición de productos en sus hipermercados. Por su parte, los directivos de Almacenes Éxito argumentaban que debieron poner en práctica esas decisiones debido a la menor rentabilidad de sus operaciones, para lo cual establecieron mecanismos de financiación basados en el cobro de tarifas especiales a los fabricantes que quisieran exhibir sus mercancías en lugares preferenciales de sus estanterías dentro de los puntos de venta.

Durante meses se prolongó una situación de tensión que sin duda afectó a ambas empresas y a los compradores de esos productos en el mercado colombiano, ante la incapacidad de ambas organizaciones de entender que una relación colaborativa podía generar muchos beneficios para todas las partes, si se hacían esfuerzos por armonizar las políticas de cobro-pago, comercialización y márgenes de ambas compañías.

Afortunadamente, los ejecutivos de estas organizaciones terminaron por entender las ventajas de ese *modus operandi* cooperativo, intercambiando información relevante y

reconociendo su interdependencia económica, para así terminar resolviendo sus diferencias para bien de todos los participantes en ese mercado.

Conclusiones

Este artículo hace un llamado a la reflexión sobre diversas opciones estratégicas que tienen disponibles las empresas en sus procesos de entrega de valor, así como las bondades de desarrollar relaciones colaborativas entre las empresas y sus canales. Ejemplos provenientes de muy distintos sectores de negocios ponen en evidencia que, aunque los caminos recorridos son diversos, hay un conjunto de pilares que sientan las bases para construir relaciones colaborativas duraderas: misiones y visiones compartidas, complementariedad y congruencia en los modelos de negocios, intercambio activo de información estratégica, confianza entre las partes, entre otras acá identificadas.

Asimismo identifica una serie de desafíos que deben superar esas relaciones colaborativas para apalancar la ventaja competitiva de la red y de esa manera incrementar significativamente su capacidad de generar y entregar valor a los clientes en el mercado.

Los beneficios de relaciones cooperativas entre empresas y canales son potencialmente enormes y ameritan el esfuerzo de configurar arreglos institucionales con los incentivos correctos para hacer creíbles y realizables los requerimientos de una relación comercial de naturaleza sinérgica.

Bibliografía

- Cristensen, C., Johnson, M. y Kagerman, H. (2008). Re-inventing your Business Model. *Harvard Business Review*, December.
- Fahy, J. y Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Frazier, G., Maltz, E., Antia, K. y Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73, 31-43.
- Hammel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kumar, N. (2005). *El marketing como estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Mooradian, T., Matzler, K. y Ring, L. (2012). *Strategic marketing*. New Jersey: Prentice Hall-Pearson Education.
- Nalebuff, B. y Bradenburger, A. (1996). *Coo-petencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Ediciones CECSA.
- Ruelas-Gossi, A. y Sull, D. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. Resolución 26325 de 2003. Gobierno de Colombia.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press-Macmillan Inc.
- Williamson, O. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.