



Multicanalidad y conflicto
Análisis para algunas compañías de Colombia

Pablo Uribe Mejía

Sebastián González Bravo

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2019

Multicanalidad y conflicto
Análisis para algunas compañías de Colombia

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración

Pablo Uribe Mejía¹

Sebastián González Bravo²

Asesor temático: Mauricio Giovanni Valencia Amaya³

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández⁴

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2019

¹ puribem@eafit.edu.co

² sgonza14@eafit.edu.co

³ mg.valencia270@uniandes.edu.co

⁴ ggirald@eafit.edu.co

Contenido

1. Introducción	5
2. Planteamiento del problema	6
3. Justificación.....	9
4. Objetivos	10
4.1 Objetivo general.....	10
4.2 Objetivos específicos	10
5. Marco conceptual	11
6. Método de solución	13
6.1 Compañías seleccionadas	13
7. Presentación y análisis de los resultados.....	15
7.1 Estructura de los canales de distribución (CD).....	15
7.2 <i>Trade-offs</i> de la estructura de canales de distribución (CD).....	19
7.2.1 <i>Trade-offs</i> de un canal de distribución (CD) directo.....	19
7.2.2 <i>Trade-offs</i> de un canal de distribución (CD) indirecto	20
7.3 Conflictos de los canales de distribución (CD)	21
7.4 Complementariedad entre los canales de distribución (CD)	23
7.5 Soluciones a los conflictos entre los canales de distribución (CD)	24
8. Conclusiones y recomendaciones	27
9. Referencias.....	29
10. Anexos.....	31
10.1 Guía de la entrevista	31

Índice de tablas

Tabla 1. Compañías seleccionadas.....	14
---------------------------------------	----

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar las variables críticas consideradas por las compañías analizadas para resolver los problemas que se presentan en la multicanalidad de distribución. La investigación es un estudio cualitativo, con entrevistas semi-estructuradas a sus altos directivos, que busca conocer las estrategias que las compañías han utilizado para el manejo de estos conflictos.

Las principales causas de conflictos identificadas entre los canales de distribución fueron errores en las políticas de precio, falta de comunicación, falta de control, diferenciación del portafolio e irresponsabilidad comercial. Por otro lado, las estrategias más eficaces evidenciadas para solucionar los problemas fueron la apertura del canal de distribución directo, el mismo precio de venta al público en todos los canales, las capacitaciones a la fuerza de ventas de las compañías, la comunicación clara y la confianza entre los miembros de la cadena de distribución.

Palabras claves: canales de distribución, conflictos, canal directo, canal indirecto, multicanalidad.

Abstract

The purpose of this research is to identify the critical variables considered by the companies analyzed to solve the problems that arise in multichannel distribution. The research is a qualitative study, with semi-structured interviews with their senior managers, which seeks to know the strategies that companies have used to manage these conflicts.

The main causes of conflicts identified among the distribution channels were errors in price policies, lack of communication, lack of control, portfolio differentiation and commercial irresponsibility. On the other hand, the most effective strategies evidenced to solve the problems were the opening of the direct distribution channel, same sale price to the public in all the channels, training to the sales force of the companies, clear communication and trust among the members of the distribution chain.

Keywords: Channels of distribution, conflicts, direct channel, indirect channel, multi-channel.

1. Introducción

Todas las compañías de bienes y servicios requieren canales de distribución (en adelante CD) para llevar sus productos hasta el consumidor final. Dentro de dichos CD existen múltiples intermediarios o actores que intervienen en la operación, y cada actor de la cadena maneja unos objetivos e intereses diferentes; cuando estos se ven amenazados, se evidencian conflictos cuyas variables críticas son identificadas por las compañías para resolver los problemas de multicanalidad –concepto que significa estar presente en todos los CD disponibles para llegarle al consumidor final y estar a la vanguardia en los cambios del comportamiento de los consumidores.

En este estudio se realizaron entrevistas presenciales con un alto componente cualitativo a altos ejecutivos de cinco compañías colombianas de diferentes sectores económicos líderes en sus categorías que tuvieran múltiples CD, para conocer sus experiencias en el manejo de los problemas de la multicanalidad.

La investigación expone los diferentes tipos de estructuras de CD –directos e indirectos– que manejan estas compañías y cuáles fueron las renuncias que tuvieron que hacer al tomar la decisión de operarlos por su cuenta; asimismo, identifica las clases de conflictos evidenciados entre los actores de la cadena de distribución y las soluciones que las compañías les dieron. Finalmente, presenta algunas conclusiones y recomendaciones para alcanzar la coherencia y la armonía entre los CD.

2. Planteamiento del problema

Hoy en día, en un mundo tan globalizado con tantas opciones para el consumidor, la logística de distribución cobra gran relevancia para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, creando valor para las compañías y los clientes. Así, el éxito en los mercados y la obtención de una ventaja competitiva dependen de la eficiencia en las redes de distribución (Retos en Supply Chain, 2014).

Según Milan, Dorion y da Rosa Matos (2012), escoger el CD más adecuado para llevar los productos hasta el consumidor final es una de las cuatro decisiones más estratégicas de una compañía, ya que de él depende en gran parte su rentabilidad.

En los CD intervienen diversos intermediarios, y la cadena puede ser tan larga o corta según sea el mercado que ella atienda: B2C (*business-to-consumer*) o B2B (*business-to-business*). Con estos aliados es posible lograr una mayor eficiencia en los costos, alcanzar mayor conocimiento del mercado, ampliar la cobertura en un territorio específico, conseguir mejores contactos y tener un desempeño superior del que la compañía tendría por su cuenta.

Uno de los casos más exitosos de CD a nivel mundial es el de Amazon, compañía fundada en 1995 por Jeff Bezos en Seattle. Amazon revolucionó el mercado cuando abrió un canal de ventas de libros *online*, cambiando la forma de comprar y vender sin necesidad de bodegas ni inventarios. Solo en Amazon.es, la compañía cuenta hoy con 32 tiendas *online*, 285 millones de clientes, 132 millones de referencias físicas, 35 millones digitales, y añade diariamente una media de 68.000 productos nuevos (Osorio, 2016).

Uno de los casos más notorios en el desarrollo de los CD en Colombia es el de Totto, compañía fabricante de morrales, ropa y accesorios, con 30 años de experiencia en el mercado (Totto, s. f.). Hoy hace presencia en más de 30 países en cuatro continentes y es la primera marca colombiana en tener más de 510 puntos de venta a nivel global; sus ingresos operacionales superan los COP 300.000 millones, y emplea a más de 3.000 personas directamente y a unas 7.000 en todos sus CD (González, 2015).

Con la masificación de las soluciones móviles –los celulares, las tabletas y las redes sociales–, los conceptos de *retail* y de *canales de distribución* han venido cambiando; ya no es suficiente tener una tienda física: las compañías deben comenzar a pensar en un concepto nuevo: el de la *omnicanalidad*. Es así como los multicanales –los catálogos, el *retail*, el *e-commerce*, los autoservicios, etcétera– están abriéndoles el paso a este concepto: los omnicanales y los compradores frecuentemente buscan información y ofertas simultáneamente en las tiendas físicas y en sus dispositivos móviles (Verhoef, Kannan e Inman, 2015).

El caso reciente de la clausura definitiva de la cadena de juguetes Toys “R” Us refleja esta situación. Una exitosa compañía con más de 70 años en el mercado mundial tuvo que cerrar sus puertas porque no logró adaptarse a los cambios de hábitos de compra de los nuevos consumidores ni pudo posicionarse en el comercio *online*. Al estar abiertas 24 horas, siete días de la semana, 365 días del año, sin necesidad de desplazamientos, las tiendas

virtuales han desplazado los espacios físicos; y esto, a diferencia de sus competidores, no lo hizo Toys “R” Us (Cheyne, 2018).

Algunos de los retos más importantes de las compañías, fundamentales para la sostenibilidad del negocio, son tener varios CD, lograr la armonía y mantener la coherencia entre ellos para alcanzar la eficiencia, conservar la buena imagen y, probablemente lo más importante, lograr los ingresos y la rentabilidad deseados por todos los actores de la cadena. La armonía entre los CD permite que el consumidor no se confunda y evita una guerra de precios innecesaria, perjudicial tanto para este como para los mismos CD. La preferencia de compra debe basarse más en el servicio que en una oferta concreta, y el consumidor debe encontrar el producto que busca en cualquiera de los CD con las mismas condiciones de precios.

Los actores que intervienen en los CD tienen diferentes intereses y objetivos y, debido a sus constantes interacciones, los conflictos son inevitables y se esparcen en toda la gestión comercial (Stern, Sternthal y Criag, 1973). Entre los más comunes están la falta de control del fabricante y la discrepancia en los precios, ya que atentan directamente contra los ingresos de las compañías; además, como lo plantean Webb y Lambe (2006), los conflictos se generan por la incompatibilidad de los objetivos en asuntos de ingresos, la falta de coordinación entre los CD y la carencia de comunicación entre los actores (Etgar, 1979, citado en Mohr y Nevin, 1990).

Algunos directivos encuentran estos conflictos positivos debido a que generan una competencia que puede contribuir a mejorar los resultados comerciales conjuntos (Coughlan, Anderson y Stern, 2006). Para Restrepo y Nuttin (2017), cierto nivel de competencia entre los CD es sano para el fabricante, pues puede beneficiar la cantidad y la calidad de la distribución, y solo cuando perjudica las ventas se convierte en un problema.

La situación organizacional que origina esta investigación es de la de Invesa S. A., fabricante y distribuidora de la marca Pinturas Sapolín. La compañía, que inició operaciones en 1996, tomó la decisión de comercializar sus productos a nivel nacional a través de mayoristas y minoristas en un momento en que no gozaba de buen posicionamiento y se encontraba en la etapa de introducción en el mercado. La decisión fue tomada para ampliar la cobertura a través de distribuidores ubicados estratégicamente, estableciendo una estructura de descuentos que garantizaba un buen margen tanto para el mayorista como para el minorista. Sin embargo, la coyuntura de dependencia comercial de la compañía era más que ventajosa para los intermediarios, que gozaban de un alto poder de negociación, y esta situación la llevó a montar un canal directo: la primera Tienda del Color Sapolín, establecida en 1997 en Itagüí. Hoy en día, Invesa-Pinturas Sapolín cuenta con 70 puntos de venta propios en todo el país.

La situación actual de la marca es bien diferente: su estrategia de posicionamiento ha sido exitosa y Pinturas Sapolín es una de las marcas de su sector más reconocidas. No obstante, al contar con diferentes CD simultáneos aparecen conflictos en aquellas zonas donde atienden los mismos segmentos, y el cliente final encuentra incoherencias,

confusiones e insatisfacciones, principalmente en los precios y los descuentos a los que estaba acostumbrado.

Así entonces, derivado de este caso organizacional –vivido por uno de los autores– que abarca los conceptos presentados anteriormente, el objetivo de esta investigación es identificar algunas de las variables críticas tenidas en cuenta por las compañías para resolver los problemas de la multicanalidad y proponer directrices que ayuden a mantener la armonía entre los CD.

La investigación es de tipo cualitativa, e incluye entrevistas a altos ejecutivos de compañías líderes en sus categorías para conocer sus experiencias sobre los conflictos que han experimentado con los CD y cómo los han solucionado; asimismo, expone la clasificación de los diferentes canales, su importancia en la facturación y las renunciadas que las compañías han hecho para alcanzar su estructura actual de distribución.

3. Justificación

Las compañías que manejan diferentes CD deben gestionar los conflictos que, inevitablemente, al tener intereses y objetivos diferentes, surgen entre los diferentes actores que intervienen en la gestión comercial. Esta situación suscita la realización de una investigación que estudie dichos conflictos, las razones de su aparición y las estrategias que se han utilizado para resolverlos. Adicionalmente, la investigación presenta casos de éxito y de fracaso de cinco compañías colombianas de diferentes sectores económicos que manejan dichos canales, para proponer directrices de toma de decisiones coherente.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar las variables críticas consideradas por las compañías colombianas estudiadas para resolver los problemas de la multicanalidad.

4.2 Objetivos específicos

Caracterizar la multicanalidad en las compañías estudiadas.

Identificar el manejo de los problemas de la multicanalidad en las compañías estudiadas.

Reconocer las estrategias de solución desarrolladas en las compañías estudiadas para el manejo de la multicanalidad.

5. Marco conceptual

En la mayoría de los mercados, los conflictos entre los CD –directos e indirectos– son inevitables y siempre existirán, debido a que en algún punto de la cadena atienden el mismo segmento; es imposible que los fabricantes eviten que compitan entre sí, sea por lo anterior o porque el cliente final los pone a competir entre ellos (Sa Vinhas y Anderson, 2005). Desde otro punto de vista, en las relaciones de intercambio simples, con poca interacción, es poco probable que ocurra un conflicto; en contraste, donde existe un intercambio complejo y una interacción alta, es factible que coexistan el conflicto y la cooperación (Frazier, 1999).

Subhash (2000) define esta situación como aquella en la que un miembro de los CD percibe que otro u otros miembros se involucran en acciones que le impiden lograr sus objetivos y amenazan sus intereses, y afirma que el conflicto puede surgir por una incompatibilidad de deseos y necesidades. Por su parte, Kotler y Armstrong (2018) definen los conflictos como los desacuerdos entre los afiliados de los CD sobre los objetivos, los roles y las recompensas: quién debe hacer qué y por qué recompensas.

Según Webb y Lambe (2006), existen tres causas principales en la generación de los conflictos: i) incompatibilidad de los objetivos en asuntos de ingresos, tasas de crecimiento y ganancias; ii) falta de coordinación interna entre los CD incluyendo la ausencia de claridad en el mercado objetivo y el portafolio ofrecido; y iii) carencia de comunicación. Mohr y Nevin (1990) enfatizan esta última como una de las principales causas de los conflictos entre los CD, y afirman que son causados por una comunicación poco efectiva que lleva a malos entendidos, estrategias incorrectas y sentimientos mutuos de frustración.

Los conflictos pueden ser de orden horizontal, vertical o multicanal. El horizontal, uno de más comunes, ocurre entre dos jugadores del mismo nivel de la cadena de distribución: distribuidores o detallistas. El vertical, que surge entre actores que se encuentran en diferentes niveles de la cadena de distribución –el productor y el mayorista o el productor y el detallista–, sucede cuando el primero decide abrir un canal propio en la misma zona de influencia que el aliado; este último percibe claramente la apertura de esta tienda propia como una amenaza a sus intereses y comienza el conflicto de poder. Y el multicanal se presenta cuando el fabricante elige dos o más CD que compiten entre sí para distribuir sus productos (Bhasin, 2017).

Frazier (1999) considera que en algunos escenarios los conflictos no son negativos. Por ejemplo, en las relaciones donde la motivación y el apoyo de los intermediarios son débiles, un aumento en el conflicto puede llevar a un incremento en el rendimiento. Webb y Lambe (2006) argumentan que si bien suele pensarse que el conflicto es disfuncional, este puede funcionar cuando los integrantes de los CD trabajan con diferencias, se desafían entre sí para romper viejos hábitos y suposiciones y mejoran su desempeño colectivo. Y Kotler y Armstrong (2018) afirman que algunos conflictos pueden convertirse en sana y buena competencia para los CD, ya que sin ella estos podrían volverse pasivos y poco innovadores.

No darles un buen manejo a estos conflictos podría traer efectos muy negativos para las compañías. Según Sa Vinhas y Anderson (2005), los CD pueden adoptar comportamientos destructivos: negarse a referir clientes potenciales o a cooperar con los otros miembros de la cadena y ocultar información; podría entonces pensarse que minimizar el conflicto puede ser costoso, pero ignorarlo puede serlo mucho más. Los mismos autores sugieren tres opciones para evitar que los CD compitan de forma destructiva entre sí cuando atienden el mismo segmento: i) diferenciar la oferta de productos en cada tipo de canal; ii) crear y hacer cumplir las reglas pactadas antes y durante la relación comercial; y iii) compensar a las dos partes que participan en una venta, independientemente de cuál de ellas haya hecho el negocio.

De manera similar, Yan (2011) propone dos posibles opciones: i) crear una estrategia de diferenciación de marca, es decir, que el fabricante comercialice marcas y productos distintos a través de diferentes CD; y ii) dividir las ganancias, como una herramienta estratégica para la coordinación completa de los CD.

Subhash (2000) también hace su aporte proponiendo cuatro estrategias: la negociación, los límites, la interpenetración y la superorganización. En la primera, un miembro de los CD toma la iniciativa de activar el proceso de negociación al estar dispuesto a conceder algo, pero con la expectativa de que la contraparte también lo haga. La estrategia de límites maneja el conflicto a través de la diplomacia, es decir, nombrando al empleado que esté más familiarizado con las perspectivas del contendiente para que aborde el problema. La estrategia de interpenetración está enfocada en resolver el conflicto a través de interacciones informales frecuentes con la contraparte para tener una apreciación adecuada de sus perspectivas. Y la estrategia superorganizacional emplea la conciliación, la mediación y el arbitraje para resolver el conflicto.

La confianza juega un papel muy importante en mantener la armonía entre los CD y tratar de evitar los conflictos. Una comunicación clara, fluida, con altos niveles de sinceridad, es consecuencia de una relación basada en la confianza. Como lo expresan Mohr y Nevin (1990), cuando la confianza está ausente en un intercambio relacional, la comunicación es menos frecuente y más unidireccional, formal y directa.

Por último, la era digital les ha traído a las compañías grandes desafíos relacionados con los CD; ya no se trata solo de pensar en multicanalidad, sino en el concepto de *omnicanalidad*; en otras palabras, estar disponible para el consumidor en todo lugar y en todo momento. Verhoef, Kannan e Inman (2015) afirman que el comprador, para saber más acerca de ofertas y mejores precios, frecuentemente busca información tanto en la tienda física como en sus dispositivos móviles. En este sentido, las compañías deben tomar la decisión de cómo atender este canal *online*, sea de manera directa o indirecta, ya que podrían generarse conflictos.

Para seguir siendo competitivos, los fabricantes deben desarrollar nuevas oportunidades a través de la internet u otros CD directos; sin embargo, su desarrollo los puede llevar a competir con los canales ya establecidos, acción que terminaría produciendo conflictos.

6. Método de solución

En la recolección de la información necesaria para conocer las experiencias de las compañías que manejan los CD se realizaron durante el primer semestre de 2019 entrevistas semi-estructuradas de aproximadamente 60 minutos de duración a altos directivos conocedores de la situación de sus compañías y encargados de definir y gestionar las reglas de juego en esta área del mercadeo; por esta razón, la investigación tuvo un alto componente cualitativo.

Para hacer más enriquecedor su contenido y conocer las experiencias de diferentes mercados se seleccionaron cinco compañías colombianas de distintos sectores líderes en sus categorías, que permitieron la realización de un análisis de las estrategias usadas –tanto positivas como negativas– según su experiencia en el mercado, y estructurar las directrices.

El criterio de selección de las compañías tuvo en cuenta, además de su liderazgo, el nivel de sus ventas y su presencia en todo el territorio colombiano a través de varios tipos de CD.

6.1 Compañías seleccionadas

Espumas Plásticas S. A. S.-Colchones Comodísimos

Compañía con 42 años de experiencia, 129 salas de venta y líder en el mercado nacional de colchones y productos para el descanso (Comodísimos, s. f.).

Invesa S. A.-Pinturas Sapolín

Compañía que fabrica y comercializa productos para los sectores agropecuario, industrial, de la construcción y la decoración, el tratamiento de metales y la fabricación de envases de hojalata. Inició operaciones el 25 de marzo de 1958 en Itagüí; en 1996 se fusionó con la fábrica de pinturas Sapolín, en 1998 puso en funcionamiento la nueva planta de producción de pinturas, y entre 2012 y 2013 adquirió la marca Colpinturas S. A. y se fusionó con la comercializadora Inveco (Invesa, s. f.).

Croydon Colombia S. A.

Compañía que inició operaciones de producción de calzado en 1942. En la década de 1980 implementó tecnología importada, diversificó sus líneas de calzado deportivo especializado y amplió la producción y la venta en los mercados nacional y extranjero (Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina). Sus marcas Los Gomosos (línea infantil), Discovery (línea juvenil), Croydon Evolution (línea deportiva), La Macha y Workman (línea industrial) atienden tanto el mercado industrial como el comercial (Croydon, s. f.).

Motos AKT

Compañía del Grupo Corbeta líder en el ensamble y la distribución de motocicletas para los sectores industrial y del hogar (AKT Motos, s. f.).

Socoda S. A. S.

Compañía con más de 65 años de experiencia que brinda soluciones para el hogar y las instituciones en el diseño y fabricación de mobiliario en acero y madera (Socoda, s. f.).

La Tabla 1 muestra un resumen de las compañías seleccionadas.

Tabla 1. Compañías seleccionadas

Compañía	Sector	Canales de distribución (CD)
Espumas Plásticas S. A. S. – Colchones Comodísimos	Colchones	Tiendas propias Franquicias Almacenes multimarca Cadenas <i>E-commerce</i> Institucional
Invesa S. A. – Pinturas Sapolín	Construcción	Tiendas propias Distribuidores mayoristas Distribuidores minoristas Construcción
Croydon Colombia S. A.	Textil	Tiendas propias Cadenas <i>E-commerce</i> Distribuidores mayoristas Catálogo Exportaciones
Motos AKT	Motocicletas	Tiendas propias Cadenas Distribuidores detallistas
Socoda S. A. S.	Hogar	Tiendas propias Cadenas <i>E-commerce</i> Distribuidores mayoristas Exportaciones Construcción

Fuente: elaboración de los autores.

7. Presentación y análisis de los resultados

7.1 Estructura de los canales de distribución (CD)

Como fue explicado, dos de los requisitos tenidos en cuenta para la selección de las compañías encuestadas y la identificación de los conflictos entre sus miembros fueron el uso de múltiples CD y la atención tanto directa como indirecta al mercado.

Las compañías diseñan sus estructuras de CD con el objetivo de llevar sus productos desde que son producidos hasta el consumidor final; en esta última fase surge la necesidad de evaluar si es mejor hacerlo directamente o a través de intermediarios, y esta decisión depende de muchas variables, entre ellas su posición y trayectoria en el mercado, el ciclo de vida del producto, la ubicación geográfica, los costos, la eficiencia logística y la estrategia de penetración.

Este estudio identificó los siguientes CD directos –aquellos que atienden directamente al consumidor final sin necesidad de intermediarios en el proceso comercial–: tiendas propias, *e-commerce*, venta institucional o B2B, canal constructor –en las compañías que lo atienden– y canal de exportaciones. Solo Croydon y Socoda cuentan con este último tipo; la primera con su línea de botas de seguridad marca Workman, que goza de buen posicionamiento en la región andina; y la segunda, que maneja una estructura de comercialización mixta, atiende directamente la industria –licitaciones y Gobierno– y tiene distribuidores encargados de atender el mercado minorista fuera de Colombia.

Y los CD indirectos identificados –aquellos que usan intermediarios en la cadena para llevar los productos al consumidor final– fueron los siguientes: distribuidores mayoristas, detallistas, franquicias, cadenas o *retail*, almacenes multimarca y venta por catálogo.

Las compañías encuestadas con más años en el mercado –Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, Invesa-Pinturas Sapolín, Croydon y Socoda– comenzaron sus operaciones usando un CD indirecto aprovechando los canales de los distribuidores y las franquicias, en razón a la cobertura, las finanzas y el conocimiento de las zonas. Respecto a la cobertura, porque se servían de la presencia y la logística de un distribuidor mayorista en una zona establecida para penetrar un mercado nuevo de maneras más sencilla y eficiente. Respecto a las finanzas, por tres razones: la logística, los gastos de ventas y el riesgo. Y respecto al conocimiento de las zonas, por otras tres: porque para una compañía es mucho más económico enviarle mercancía a un solo distribuidor en cierta población en un transporte masivo que repartirla entre un mayor número de clientes en la modalidad de paqueteo; porque es más económico utilizar la fuerza de ventas de un distribuidor para penetrar una zona que montar una estructura comercial propia para atender ese mercado; y porque es menos riesgoso concentrar la cartera en pocos distribuidores que en un número mayor de clientes.

Fernando Camacho, director comercial de Socoda, cuenta que la compañía tomó años atrás la decisión de atender directamente el canal minorista nacional eliminando el mayorista, con el objeto de hacer un supuesto ahorro de entre el 12 y el 13 % del margen de distribución; sin embargo, la primera dificultad que encontró fue el manejo de la cartera. Luego de unos meses, la compañía devolvió el modelo y regresó a los distribuidores antiguos, ya que se dio cuenta de que salía mucho más costoso atender el canal directamente que a través de algunos pocos distribuidores.

Actualmente, las compañías son muy conscientes de la importancia del CD indirecto, porque les brinda la posibilidad de hacer presencia en zonas rurales y poblaciones pequeñas donde es muy difícil operar directamente. Este canal se aplica con más frecuencia en las ciudades grandes e intermedias, donde tienen mayor control; para Croydon, por ejemplo, hacer presencia en los 100 puntos de venta de la cadena de calzado Spring Step es muy importante. Asimismo, en referencia a la facturación, el indirecto sigue siendo el CD más esencial para la mayoría de las compañías estudiadas; Invesa-Pinturas Sapolín tiene una alta dependencia de este canal: el 60 % de la facturación total de la división de pinturas; Croydon y Motos AKT, una dependencia media: el 45 y 50 %, respectivamente; y para Socoda y Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, el CD indirecto no es tan representativo en la facturación: el 22 y el 8 %, respectivamente.

Es manifiesto que las compañías estudiadas comenzaron sus modelos de distribución con CD indirectos, pero a medida que se fueron volviendo menos rentables debido a la dependencia que tenían frente a los grandes distribuidores, que exigían cada vez mejores condiciones, y a la entrada de nuevos competidores al mercado, que comenzaron a luchar agresivamente por su participación, emprendieron la búsqueda de nuevas formas de llevar sus productos a los consumidores. La logística en el país había ido mejorando y esto le permitió a la competencia llegar con más eficiencia a sitios donde antes era complejo hacerlo; por otro lado, los hábitos de compra de los clientes también estaban cambiando y comenzó a evidenciarse la necesidad de estar más cerca del consumidor. Por estas razones, las compañías se vieron obligadas a montar sus propios CD: el canal directo o las tiendas propias.

El control es otro factor de la ecuación directamente implicado en la apertura del CD directo. Cuando un distribuidor maneja varias marcas en su negocio, el control para el fabricante se pierde, ya que para una compañía es muy complejo garantizar que efectivamente le dé un buen uso a su marca y prefiera ofrecer sus productos sobre los de sus competidores; esto dependerá del beneficio que obtenga el propietario del negocio o de su fuerza de ventas. Al abrir el canal propio –el CD directo–, este riesgo desaparece, ya que las compañías tienen control total sobre los procesos y únicamente comercializan marcas propias.

El conocimiento del cliente también es fundamental para el crecimiento de las compañías. A diferencia de un CD indirecto, en el que este proceso es más complejo y puede resultar más costoso, en un CD directo las compañías aprovechan el contacto con el consumidor para conocer sus necesidades y tendencias de consumo, su comportamiento y la

frecuencia de compras. Este es el caso de Invesa-Pinturas Sapolín, con sus Tiendas del Color Sapolín, en las que atiende el segmento de los contratistas, los pintores y los maestros de obra.

Otras razones identificadas en este estudio que dieron lugar a la apertura de CD propios –tiendas– por parte de las compañías estudiadas fueron las siguientes: i) incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado: porque las tiendas sirven de publicidad en las zonas donde se encuentran localizadas; ii) ofrecer apoyo logístico: porque al usarlas como bodegas satélites, los clientes de otros CD pueden retirar productos de ellas; iii) manejar los inventarios de baja rotación: porque se tiene el control para evacuar productos obsoletos; y iv) regular los precios: porque en ellas se manejan precios de venta al público, lo que las convierte en referente para los demás actores de la cadena.

El mejor ejemplo de posicionamiento de marca se observa en Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos con su ingreso a los centros comerciales, una estrategia ganadora que le brindó a la compañía la posibilidad de posicionar la marca en la mente de los consumidores, no obstante la importancia de la publicidad en otros medios. En el caso de Invesa-Pinturas Sapolín, sus Tiendas del Color Sapolín integraron ambos CD: el directo y el indirecto; si un cliente del canal tradicional requiere un producto que no está en el inventario, puede acudir a los puntos de venta propios, que operan como bodegas satélites.

La regulación de los precios está presente en las compañías que manejan tiendas propias –CD directos–. Todos respetan el precio de venta sugerido al público y a partir de ahí manejan los descuentos por canales; esto permite regular el precio en el mercado y asegura la rentabilidad esperada.

Al tener una tienda propia, las compañías no tienen la necesidad de golpear tanto su margen de contribución, ya que establecen un precio al público sin los descuentos que les deben dar a los distribuidores. Aunque los costos fijos de arriendo y personal y los gastos variables pueden ser más altos que en la distribución, el buen margen que se obtiene con las ventas directas los compensan.

Llama la atención observar el crecimiento que han tenido los canales propios en las compañías estudiadas, hasta el punto que, como es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, han llegado a absorber el crecimiento de las franquicias y darles preferencia total a este canal. En esta compañía, este canal representa el 87 % de la facturación total, con 135 puntos de venta propios; en Invesa-Pinturas Sapolín, el 40 % del negocio de pinturas, con 70 puntos de venta propios; en Motos AKT, el 30 %, con sus almacenes Alkomprar y Alkosto; en Socoda, el 26 %, con 24 puntos de venta propios establecidos en menos de cinco años; y en Croydon, el 25 %, con alrededor de 55 puntos de venta propios establecidos en solo cuatro años.

Es común en todas las compañías estudiadas que el CD directo tenga mayor crecimiento en ventas porcentuales que el CD indirecto. La razón de ello está justificada en los ciclos de vida de los canales; el indirecto es más maduro, consolidado y comienza a mostrar un estancamiento, mientras que el directo es más joven y apenas está comenzando a desarrollarse. Así, para lograr que el CD tradicional no se estanque las compañías deben

entre otras acciones innovar sus portafolios, lanzar nuevas líneas de productos, crecer en las líneas donde la participación es baja y penetrar mercados nuevos.

Se ve, entonces, como en la mayoría de las compañías estudiadas la participación de los CD indirectos ha venido disminuyendo y perdiendo participación; sin embargo, en la implementación y el fortalecimiento de otros tipos de CD, al final del ejercicio terminan ganando.

Algunas de las compañías estudiadas han abierto el canal de cadenas o *retail* aprovechando para el beneficio de sus marcas el tráfico que estas tienen. Es el caso de Motos AKT, que no incluía esta categoría de CD en su portafolio, y Almacenes Éxito: el directivo encuestado manifiesta que por los descuentos y condiciones que deben darles a este tipo de canales el negocio no es muy rentable, pero que, en todo caso, le da vitrina a la marca.

En relación con el canal de *e-commerce*, Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, Croydon y Socoda lo han implementado por cuatro razones principales: i) la omnicanalidad: poder estar conectados con sus clientes en todos sus canales 24 horas al día, siete días a la semana, 365 días del año; ii) ampliar la cobertura y llegar a otros segmentos de la población; iii) estar a la vanguardia tecnológica; y iv) informarse de las tendencias del comportamiento del consumidor. Actualmente, las ventas en este canal no superan el 1 % de la facturación total, aunque están mostrando tasas de crecimiento anuales altas: en Socoda, el 25 %, y en Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, el 20 %; en todo caso, las compañías tienen claro que este es un canal con mucho futuro que no se puede dejar de desarrollar. Invesa-Pinturas Sapolín muestra un caso bien particular, dado que las pinturas no son productos comercializables a través de la internet –ni siquiera para los grandes jugadores del planeta–; Felipe Uribe, su gerente de ventas y mercadeo, afirma que las ventas *online* son una tendencia mundial y que hay que estar preparados para enfrentarlas, pero que por el momento la red no es un canal idóneo para el consumidor.

De las cinco compañías estudiadas solo Croydon maneja el canal de ventas por catálogo; este lleva 10 años de funcionamiento y representa aproximadamente el 25 % de la facturación total de la compañía. Su implementación se debió a la necesidad de ampliar la cobertura de la marca en segmentos de consumidores donde no hacía presencia. Cuenta el ejecutivo Alejandro Arce que en una visita que hizo a algunas poblaciones de los departamentos de Caquetá y Huila que no tenían ni distribuidor ni tienda propia encontró gente que usaba botas La Macha, un producto de línea de la compañía; curioso preguntó cómo sabían del producto, y la respuesta fue “por el catálogo”. Claramente, se debe tener en cuenta el producto, el segmento que se atiende y el mercado en el que se compite.

En conclusión, la existencia del CD indirecto en las compañías estudiadas –más importante para algunas que para otras– representa una participación importante de las ventas, amplía la cobertura de las marcas en un territorio definido y disminuye los costos que tendrían que asumir si atendieran esos mercados directamente.

Asimismo, las compañías estudiadas también estimulan el fortalecimiento del CD directo a través de los puntos de venta propios, que son tan importantes para el desarrollo de

sus estrategias comerciales. ¿Las razones de ello? Posicionamiento de marca, control de precios en el mercado, mayor rentabilidad y conocimiento del cliente y, lo más importante: disminución de la dependencia de los demás canales.

Debido a su reciente implementación, el canal *e-commerce* aún no tiene una participación importante en la facturación actual de las compañías estudiadas. Invesa-Pinturas Sapolín y Motos AKT, incluso, no lo consideran como un CD, pero todas ellas lo miran como una importante oportunidad para el futuro.

Finalmente, es importante destacar el trabajo de Croydon con la multicanalidad a través de su fuerte presencia en el mercado con tiendas propias, la distribución, las cadenas, las ventas por catálogo, el *e-commerce* y las exportaciones; aun con algunos elementos por mejorar, es, de las cinco compañías estudiadas, la más orientada a la omnicanalidad.

7.2 *Trade-offs* de la estructura de canales de distribución (CD)

Siempre que se toma una decisión, cualquiera que esta sea, surgen renunciaciones. Lo mismo sucede cuando una compañía decide implementar una estructura de CD o hacerle algún cambio: siempre debe renunciar a algo y afrontar las consecuencias; en este caso, lo importante es que tenga clara su estrategia: hacia dónde va y cómo va a atender su mercado, directamente o a través de intermediarios.

7.2.1 *Trade-offs* de un canal de distribución (CD) directo

Cuando una compañía opera un CD directo, sea a través de una fuerza de ventas directas o de una red de tiendas propias, la renuncia identificada más importante es la limitación de la cobertura del mercado, en razón a que, por su costo –arriendo, personal, gastos variables–, se restringe de llegar a zonas y mercados particulares, cosa que no sucede con un CD indirecto. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos ya explicado. Así, las compañías prefieren montar un canal *online* para ampliar dicha cobertura y llegar a nuevos consumidores en cualquier parte del territorio a unos costos muy inferiores de los que implica la apertura de una tienda física.

Otro factor identificado es la amenaza percibida por el CD indirecto como reacción al fortalecimiento del directo porque le causa pérdida de clientes, en razón a que percibe esta estrategia como una amenaza clara de sus objetivos y metas y no como un apoyo; esta renuncia –la pérdida de clientes– obliga a las compañías a recuperarlos por otro lado. Cuando se abre un CD directo, los distribuidores se resienten; algunos, incluso, prefieren dejar de comercializar la marca y reciben las de otras compañías que no tengan este tipo de canales. Nuevamente este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos; la compañía decidió fortalecer y apoyar su red de tiendas propias asumiendo el riesgo de la pérdida y la caída del canal de franquicias, algo que efectivamente ocurrió: el canal cayó

hasta el punto de que hoy solo representa el 4 % de las ventas totales. ¿La razón? Los distribuidores vieron las tiendas propias como una amenaza.

Fortalecer el CD directo conlleva otra renuncia: la no participación en el canal de cadenas o *retail*, ya que estos grandes jugadores lo ven como un competidor. En consecuencia, las compañías renuncian a estos ingresos y al tráfico que estos puntos de venta les pueden generar a sus marcas. Este es el caso de Socoda; la compañía decidió abrir su canal propio de tiendas especializadas arriesgándose a una posible salida de Homecenter, uno de sus clientes más importantes en facturación; esta cadena sabe de la existencia de este canal, ya ha interpuesto su queja ante la compañía, y probablemente está buscando otros proveedores competidores de Socoda para bajarle la participación en la categoría.

7.2.2 *Trade-offs* de un canal de distribución (CD) indirecto

Cuando una compañía opera un CD indirecto, la renuncia identificada más importante es la pérdida de control; en esta situación no es posible obligar a un distribuidor a manejar el precio de venta al público sugerido y el fabricante pierde el control sobre el discurso de las ventas, el servicio al cliente y el servicio técnico; incluso no sabe con certeza si el distribuidor realmente les está dando prelación a sus productos y, en el peor de los casos –el de los distribuidores multimarca–, estos les harán más fuerza a los productos que mayores beneficios les traigan o a sus marcas propias. Este es el caso de Croydon; en Calzatodo, uno de sus distribuidores, sus productos se confunden entre las otras marcas que esta tienda ofrece, incluyendo, claro está, las propias. Por el contrario, en las tiendas de Croydon, sus productos se exhiben equitativamente entre las demás marcas que ofrece la compañía.

Cuando una línea de productos o las zonas de venta están concentradas en pocos distribuidores, surge la pugna por el poder; ellos son conscientes de cuán importantes son para las compañías y comienzan a pedirles descuentos y condiciones especiales, lo que las obliga a renunciar a buena parte de sus utilidades por temor de perderlos o a abrir otros canales de distribución por los precios tan bajos que han sido obligados a pactar; ningún otro actor potencial de esta cadena estaría interesado en participar con esas condiciones. Ante esta situación, las compañías se ven forzadas a elegir entre tener mayor control –abriendo tiendas propias– o exigirle al mayorista-distribuidor manejar los precios públicos sugeridos –corriendo el riesgo de perder ventas.

Las compañías estudiadas respetan mucho a los distribuidores. Ocurre que algún cliente las contacta para ordenarles volúmenes grandes de producto; sin embargo, ellas prefieren no atenderlo directamente, sino transferirlo a los distribuidores. Las renunciaciones aquí son la pérdida de ventas directas y el riesgo de que el cliente no obtenga el margen de descuento deseado de los distribuidores y busque otras compañías que sí lo atiendan directamente.

Aunque las compañías estudiadas son conscientes de los costos involucrados tanto en los CD directos como en los indirectos, algunas afirman que en su estructura actual de distribución están maximizando las ventas y el servicio al estar muy cerca de sus clientes y que, por tanto, no hay renunciaciones de ningún tipo –una aseveración particular aunque válida–.

Este es el caso de Motos AKT; la compañía cuenta con canales especializados para cada etapa de la venta –motocicletas, mantenimiento y repuestos–, que se complementan perfectamente y ofrecen excelente cobertura.

La evolución de la implementación de los CD en las compañías estudiadas muestra que a medida que las condiciones del mercado han ido cambiando los CD directos han comenzado a asumir protagonismo y les han traído, consecuentemente, ganancias y pérdidas.

En relación con las ganancias, una de las principales es la disminución de la dependencia que las compañías tienen con los distribuidores. Estos son los casos de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, Invesa-Pinturas Sapolín y Socoda ya referidos, cuyos CD directos representan un porcentaje muy importante de sus ventas. Otras ganancias incluyen el mejoramiento de los márgenes de contribución –manejando los precios de venta al público sin tener que dar altos descuentos– y el control total de la operación –dirigiendo el personal, la comunicación, el discurso de las ventas, la exhibición, la asesoría y el servicio al cliente.

En relación con las pérdidas, la más representativa es la limitación de la cobertura del mercado por el alto costo de la inversión. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos; al fortalecer el canal propio, los distribuidores se restringen de abrir puntos de venta o de manejar la marca en sus negocios por temor de que la compañía abra una tienda propia en esa zona. Otras pérdidas incluyen la disminución de los clientes y las ventas; los distribuidores consideran que el CD directo es un competidor y buscan otras opciones en el mercado.

En conclusión, las principales renunciaciones de los CD se agrupan en cuatro grupos: cobertura del mercado, pérdida de control, posible pérdida de ventas y posible pérdida de clientes. Un CD indirecto –por ejemplo, los distribuidores mayoristas– aumenta la cobertura del mercado, pero disminuye el control; y viceversa: un CD directo –las tiendas propias– aumenta el control, pero disminuye la cobertura del mercado. No debe olvidarse que si el distribuidor es multimarca es muy complejo exigirle que prefiera el producto de la compañía, y probablemente les harán más fuerza a los productos más rentables o a sus marcas propias.

7.3 Conflictos de canales de distribución (CD)

Como se explicó anteriormente, los conflictos entre los CD de las compañías son inherentes e inevitables y en ocasiones, en vez de negativos, pueden impulsar el desarrollo y el alcance de sus objetivos. La pregunta ahora es saber si es posible que un canal se complemente con otro cuando atienden el mismo segmento. Uno de los objetivos principales de los CD es el de llegar a sectores donde las compañías no tienen presencia; sin embargo, su incremento tarde que temprano hará que se crucen y comiencen a crear conflictos.

Es aquí donde la comunicación juega un papel muy importante generando información coherente y evitando conflictos de precios entre los CD, y las compañías muestran su seriedad comercial y su responsabilidad en las políticas comerciales y los descuentos. Con una comunicación asertiva, la competencia no será por el precio sino por otras variables: el cliente final elegirá el canal por el servicio, la cercanía o la facilidad de compra y los mensajes contradictorios solo crearán confusiones cuyo único receptor es él.

Los centros urbanos grandes muestran más frecuencia de conflictos, mientras que en las zonas rurales y las poblaciones pequeñas la logística y el control son más complejos y es menos probable que haya canales atendiendo simultáneamente el mismo segmento. Este es el caso de Socoda aludido anteriormente.

En las zonas rurales y las poblaciones pequeñas, el CD es visto como un aliado. Aquí, las compañías buscan una complementariedad entre los canales para maximizar la distribución y ampliar su cobertura. Este es el caso de Invesa-Pinturas Sapolín en la subregión del oriente antioqueño; la compañía cuenta actualmente con cuatro tiendas propias ubicadas en Rionegro, Marinilla, La Ceja y Don Diego, y el resto de la subregión es atendido por distribuidores mayoristas. Así, ambos CD –el directo y el indirecto– se complementan.

Uno de los principales conflictos en los CD, quizá el más común y complejo de manejar, es el de los precios, que ocurre cuando las políticas de las compañías no son claras, no se respetan los precios sugeridos al público y el cliente puede adquirir un producto más económico en alguno de los canales; cuando esto sucede, inmediatamente el miembro del canal perjudicado se queja y el conflicto aflora. El precio está directamente ligado con los ingresos de una compañía y este suceso va en contra de sus objetivos y su rentabilidad.

El conflicto de los precios también se genera por culpa de las mismas compañías cuando los distribuidores quedan mal inscritos en la escala interna de descuentos. Este conflicto –que es de orden horizontal– sucede en el momento en que los distribuidores pequeños, en razón a que manejan estructuras de gastos menores, ofrecen mejores precios que los grandes, y generalmente es practicado por vendedores irresponsables que aseguran sus tratos a partir de los precios ofreciendo descuentos no autorizados. Esta situación es señal clara de la falta de control y de segmentación de las compañías, y puede mejorarse estableciendo políticas de descuentos según el tipo de distribuidor.

Existen algunos casos en los que, a pesar de que los CD respetan los precios sugeridos, aparecen conflictos relacionados con el valor agregado –los obsequios, los amarres, los puntos, etcétera–. Este es el caso de Motos AKT y Almacenes Éxito; la cadena tiene el sistema de fidelización denominado Puntos Colombia, una herramienta extra y diferencial frente a los otros canales, que les exigen a la compañía mejores condiciones o estrategias para compensarla. También en ella ocurre que un distribuidor le otorga a un cliente un precio especial y este lleva la cotización donde otro distribuidor para tratar de lograr un mejor precio; no pasa un minuto sin que el primero contacte a la compañía para quejarse: otro típico conflicto de orden horizontal.

Un ejemplo de conflicto de control ya señalado –que es de orden vertical– es el de Socoda y la cadena Homecenter. Cuando el distribuidor es consciente de que es muy importante para la compañía es mucho más complejo de manejar, ya que utiliza su poder para negociar y poner condiciones. Al igual que en el caso de Croydon –también expuesto–, este tipo de conflicto también está presente en Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos con sus distribuidores multimarca y las cadenas.

El conflicto de diferenciación del portafolio, o conflicto de producto, se presenta cuando un CD maneja un producto exclusivo que no está en otro; en este caso, sobre todo cuando el producto es exitoso, el canal afectado le reclama al fabricante. Este es el caso de Socoda; en ocasiones, la compañía diseña productos exclusivos para algunas constructoras hechos a la medida del cliente. El distribuidor que no los tiene los ve en los canales del fabricante e inmediatamente le expresa su molestia.

El conflicto de la comunicación –del cual ya se han nombrado algunas características– ocurre cuando las condiciones o las reglas de juego no son definidas entre los CD desde el inicio de las negociaciones con las compañías o cuando en sus departamentos de mercadeo se manejan mensajes diferentes para las promociones o las ofertas. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos; la compañía acostumbraba a ofrecer descuentos adicionales autorizados de forma informal por los jefes de zonas; cuando la venta no se realizaba y el cliente regresaba y visitaba otro punto de venta, encontraba unas condiciones diferentes de las que le habían ofrecido inicialmente y se generaba un conflicto entre las tiendas propias por la falta de comunicación y coherencia en las políticas comerciales.

Los hallazgos de este estudio muestran que los conflictos en los CD se generan principalmente por cinco razones: errores en las políticas de precio, falta de comunicación, falta de control, diferenciación del portafolio e irresponsabilidad comercial.

La propuesta Webb y Lambe (2006) expuesta en la Sección 2 de esta investigación (Planteamiento del problema) que plantea que los conflictos se generan por la incompatibilidad de los objetivos en asuntos de ingresos, la falta de coordinación entre los CD y la carencia de comunicación interna entre los actores, se evidencia en el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos cuando inició la apertura de tiendas propias y las franquicias las vieron como una amenaza contra sus ingresos, rentabilidad, y crecimiento; muchos franquiciados cerraron sus puntos de venta precisamente por esto.

7.4 Complementariedad entre los canales de distribución (CD)

Para algunos de los directivos encuestados, es evidente que aunque los CD compiten entre sí también pueden complementarse. Un canal puede ayudar al posicionamiento de una marca en una zona o un segmento específico permitiendo que los clientes la conozcan, prueben los productos de las compañías y conozcan sus portafolios; es probable que en una próxima

oportunidad los soliciten por otro canal y así un canal ayuda indirectamente al otro y surge la complementariedad.

Los CD pueden complementarse llegando a diferentes segmentos, ampliando la cobertura en zonas donde las marcas no tienen presencia y ayudando a su posicionamiento. Este es el caso de la diferenciación en los servicios que ofrecen los canales de Motos AKT; los distribuidores detallistas manejan un portafolio de productos –motos, repuestos y servicios– diferente del de las grandes superficies, y estas solo ofrecen el primero: motos; así, el distribuidor se beneficia de lo que venden las cadenas y viceversa, y ambos terminan favoreciéndose mutuamente.

Existen maneras de hacer que los canales que en teoría atienden el mismo segmento y compiten entre sí logren complementarse aprovechando las fortalezas de uno para potencializar el otro. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos; las consultas hechas en el canal de *e-commerce* son atendidas en línea por los asesores de las salas de venta y en las tiendas propias, y ambos canales ganan comisión por el cierre de la venta. La venta de artículos para el descanso es muy consultiva y genera la necesidad de realizar un contacto personalizado con el cliente.

No todos los CD de una compañía compiten entre sí aunque tengan definido el segmento. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos con su canal de cadenas y tiendas propias; la compañía tiene claro que el consumidor que se dirige a almacenes como Flamingo está muy enfocado en el precio y, por tanto, se le ofrece un portafolio diferente del de otros canales. También existen variables como el volumen de compra, que segmenta al cliente y lo dirige inmediatamente al canal indicado; en ocasiones, si solicita grandes cantidades de producto, es atendido directamente por la compañía respectiva, saltándose al distribuidor por el temor de perder la venta.

En conclusión, lograr la complementariedad en la estructura de los CD es lo ideal para lograr la coherencia y la armonía entre ellos. Este es el caso de la diferenciación en los servicios que ofrecen los canales de Motos AKT mencionada.

7.5 Soluciones a los conflictos entre los canales de distribución (CD)

Luego de conocer los tipos de conflictos y sus causas, se presentan a continuación las posibles soluciones que las compañías estudiadas han implementado para tratar de resolverlos y garantizar la armonía y coherencia en los CD.

La apertura del canal propio es una de las estrategias implementadas para solucionar los conflictos de poder, control y precios; con él, las compañías aseguran el discurso de las ventas, el inventario, los productos más vendidos, su exhibición y el precio en el mercado a través del precio de venta sugerido al público. Estos son los casos de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, Invesa-Pinturas Sapolín y Socoda.

El manejo de listas iguales de los precios de venta al público para el cliente final en los diferentes CD es fundamental para solucionar los conflictos de comunicación y los generados por la falta de claridad en las políticas de precios. Aunque su objetivo es conservar el mismo precio en todos los canales para mantener la coherencia entre ellos, esta acción es muy difícil de implementar porque en Colombia no es permitido exigir un precio final de venta público.

Otra de las estrategias usadas para solucionar el conflicto de falta de claridad en las políticas de precios es la comunicación institucional a los diferentes CD, la concientización a los empleados acerca de la importancia del respeto de los precios y las consecuencias que no hacerlo traen para las compañías.

De modo similar, la capacitación también contribuye a solucionar y prevenir los conflictos de precios en los CD que resultan al materializarse los que se presentan por cobertura cuando atienden el mismo segmento. Su objetivo es generar conciencia en los diferentes CD sobre la complementariedad que pueden tener y las consecuencias que les traen el irrespeto de las políticas comerciales de las compañías. Aquí, las compañías aprovechan para reiterar el respeto que tienen frente a la cadena de valor de la que cada canal hace parte, generando al final fidelización y lealtad de su parte. Este es el caso de Invesa-Pinturas Sapolín, que constantemente realiza capacitaciones a los diferentes miembros de la cadena de distribución y a su propia fuerza de ventas.

Manejar un portafolio exclusivo en un CD en el que no es posible comparar precios en otros canales –ya que son productos con características diferentes– es otra posible solución para resolver los conflictos de precios. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos con los productos exclusivos que les fabrican y distribuyen a Almacenes Flamingo; al tener un producto diferente en este canal, el consumidor que visita una tienda propia de la marca no tiene cómo comparar el producto en los otros CD. Asimismo, Croydon les produce productos exclusivos a algunos aliados que tienen el músculo financiero para ordenar un lote personalizado. Con esta acción, el distribuidor tiene un producto único en sus tiendas que el cliente no puede encontrar en ninguna otra parte, y esto hace que el precio no sea comparable.

Siguen en la lista de soluciones la confianza y la comunicación. Si se tiene confianza con un aliado, una vez se recibe una queja por los precios se dialoga con el miembro de la cadena involucrada para saber cuál fue la razón para dar ese precio, se instaura un plan de acción para corregir el lapsus y se concientiza al aliado sobre las consecuencias que esta decisión pudo haber generado; al final, lo importante es garantizar que todos los miembros de los CD obtengan una buena rentabilidad. La comunicación clara de las reglas de juego antes de cualquier negociación evita conflictos posteriores, porque lo que más le interesa a un cliente es la transparencia y la claridad desde el principio, así sea algo que no le guste. Este es el caso de Motos AKT; cuando aparece una queja de precios, el encargado del canal revisa la situación, se comunica con el aliado que no está respetando las condiciones comerciales acordadas, se revisan las razones del por qué las ofreció y, finalmente, se corrige el problema.

La unificación de la comunicación frente al cliente final en todos los CD, vinculando a los distribuidores con campañas institucionales de marca –por ejemplo, los aniversarios– es fundamental para coordinar las estrategias y velar por las buenas relaciones entre los miembros de la cadena. Este es el caso de Invesa-Pinturas Sapolín; cuando el canal de tiendas propias celebra su aniversario cada mayo, se convocan algunos distribuidores cercanos que podrían verse afectados por esta actividad para que ambos obtengan las mismas promociones y descuentos.

Al igual que la externa, la comunicación interna entre los empleados de las compañías ayuda a resolver los conflictos. Cuando se recibe una misma cotización de varios CD, es responsabilidad de sus líderes comunicarse entre ellos para analizar la situación y tomar la mejor decisión para la compañía para evitar el conflicto. Este es el caso de Socoda, que tiene líderes comerciales por cada canal y es muy probable que una misma solicitud de cotización llegue por dos canales diferentes; si esto llegare a ocurrir, los líderes se reúnen para manejar las mismas condiciones y así evitar un conflicto de precios frente al cliente final.

Otra forma de solucionar los conflictos es entrar a negociar comisiones y márgenes de utilidad entre las partes, pero siempre garantizando que el negocio se quede en la compañía, con la rentabilidad deseada y que el cliente quede satisfecho. Este es el caso de Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos en sus canales de *e-commerce* y de tiendas propias ya explicado.

En conclusión, existen dos tipos generales de estrategias para la solución de conflictos: los de adentro de las compañías y los de afuera de ellas. Con respecto los primeros, es primordial realizar campañas y capacitaciones con los empleados para que conozcan las políticas de precios y las condiciones comerciales, con el propósito de que tomen conciencia acerca de los impactos negativos que puede generar una mala decisión; este campo es de dominio exclusivo de las compañías. Con respecto a segundos, en los que estas no tienen control total, la confianza, la comunicación y las relaciones con los demás miembros de los CD son fundamentales.

8. Conclusiones y recomendaciones

El precio es la principal causa de conflictos entre los CD. No darles un manejo adecuado a las políticas de precios puede desencadenar en fuertes rivalidades y pugnas que terminan afectando la eficiencia en la rentabilidad y los ingresos de los canales. Al final, los distribuidores se pueden desmotivar tanto que incluso dejan de comercializar los productos de las compañías.

Se recomienda manejar un precio de venta al público general para todos los CD y, con base en la amplitud de cada uno, ofrecer descuentos diferenciados. De este modo, exponiéndoles a los miembros las ventajas que tiene el hecho de que el cliente final encuentre siempre el mismo precio de venta en todos los canales, se mantiene un precio objetivo que los motiva a respetar las políticas de precios. También, sin tocar el precio, se pueden usar amarres de productos complementarios u obsequios; es el caso de Motos AKT y Croydon, que no lanzan campañas ofreciendo descuentos especiales, sino que entregan productos complementarios para incentivar la venta. La principal obligación del líder de la cadena es ejercer control y vigilancia para se respete la cadena de valor de su compañía.

La comunicación también es una causa importante de conflictos entre los CD. Ella debe estar presente antes, durante y después de cada negociación o campaña publicitaria. El conflicto ocurre cuando una de las partes se entera por otros medios de alguna actividad, campaña o descuento especial que se esté haciendo en otro canal y amenace el cumplimiento de sus objetivos; es necesario, entonces, anunciarles con anterioridad a los participantes de la cadena el lanzamiento de campañas, ofertas, estrategias, etc.; asimismo, es deber de las compañías informarles acerca de sus decisiones, aunque sean contraproducentes o beneficiosas para algún actor de la cadena. Finalmente, es muy importante desde el inicio de una relación comercial que todas las condiciones esperadas por las compañía en términos de nivel de servicio sean claras y acordadas desde el principio, ojalá bajo un contrato, para evitar posibles malos entendidos y pérdidas de control en el proceso.

Otra de las estrategias identificadas es la diferenciación en producto. Espumas Plásticas-Colchones Comodísimos, Motos AKT, Croydon y Socoda lanzan productos diferenciados en un canal específico, y así el consumidor no tiene forma de comparar precios, ya que son productos con especificaciones diferentes. Para la tranquilidad del miembro del canal y el fabricante, esta opción es una muy buena alternativa para evitar conflictos entre canales.

Para concluir, cuando se habla de CD, siempre se deben tomar decisiones con base en las necesidades de servicio del *target* de consumidores a los que las compañías quieren llegar, aunque siempre que se toman decisiones hay renunciaciones. Cuando estas son de distribución, lo

más seguro es que aparezcan los conflictos, y es en ese momento cuando las compañías deben estar preparadas para salir lo mejor libradas posible del conflicto, pero siempre con el objetivo de lograr las metas. El gran reto para ellas es tener la estrategia comercial clara y definida para tomar las decisiones que sean necesarias para alcanzar los objetivos, así generen grandes conflictos. Esto es un ciclo que no termina nunca y, por tanto, confirma la teoría de que los conflictos son inherentes e inevitables en los CD.

9. Referencias

- AKT Motos (s. f.). Sitio web <https://www.aktmotos.com/content/quienes-somos>
- Bhasin, H. (2017). 3 common types of channel conflicts – levels of channel conflicts [en línea, 24 de diciembre]. *Marketing91*. Disponible en <https://www.marketing91.com/types-channel-conflicts/>
- Cheyne, A. (2018). Las cuatro causas del cierre de Toys 'R Us [en línea, 4 de abril]. *Portafolio*. Disponible en <https://www.portafolio.co/internacional/las-cuatro-causas-del-cierre-de-toys-r-us-515783>
- Comodísimos (s. f.). Sitio web <https://www.comodisimos.com/institucional/quienes-somos>
- Coughlan, A., Anderson, E. y Stern, L. W. (2006). *Marketing Channels* (7.^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Croydon (s. f.). Sitio web <https://www.croydonistas.com.co/quienes-somos/>
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240, abril. DOI: 10.1177/0092070399272007
- González, X. (2015). Totto, la marca 'made in Colombia' con acento global [en línea, 24 de marzo]. *La República*. Disponible en <https://www.larepublica.co/empresas/totto-la-marca-made-in-colombia-con-acento-global-2235346>
- Invesa (s. f.). Sitio web <https://www.invesa.com/invesa/nosotros/>
- Kotler, P. T. y Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17.^a ed.). Nueva York, NY: Pearson.
- Milan, G. E., Dorion, E. y da Rosa Matos, J. A. (2012). Distribution channel conflict management: A Brazilian experience. *Benchmarking: An International Journal*, 19(1), 32-51. <https://doi.org/10.1108/14635771211218335>
- Mohr, J. y Nevin, J. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51, octubre. DOI: 10.2307/1251758
- Osorio, V. M. (2016). Las claves del éxito de Amazon [en línea, 8 de julio]. *Expansión. Economía Digital*. Disponible en <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>
- Restrepo, N. y Nuttin, S. (2017). ¿Son un problema las guerras de precios entre canales de distribución? [en línea, 17 de diciembre]. *Dinero*. Disponible en <https://www.dinero.com/negocios/articulo/son-problema-guerras-precios-entre-canales-distribucion/55866>
- Retos en Supply Chain (2014). Cómo lograr ventaja competitiva con las redes de distribución [en línea, 11 de noviembre]. *EAE Business School*. Disponible en <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-lograr-ventaja-competitiva-con-las-redes-de-distribucion/>

- Sa Vinhas, A. y Anderson, E. (2005). How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507-515, noviembre. <https://www.jstor.org/stable/30162399>
- Sa Vinhas, A., Chatterjee, S. C., Dutta, S., Fein, A. *et al.* Channel design, coordination and performance: Future research directions. *Marketing Letters*, 21(3), 223-237, septiembre. <https://www.jstor.org/stable/40959643>
- Socoda (s. f.). Sitio web <https://www.socoda.com.co/quienes-somos>
- Stern, L. W., Sternthal, B. y Craig, S. (1973). Managing conflict in distribution channels: A laboratory study. *Journal of Marketing Research*, 10(2), 169-179, mayo. <https://www.jstor.org/stable/3149822>
- Subhash C. J. (2000). *Marketing Planning and Strategy* (6.^a ed.). Nashville, TN: Southwestern Publishing Group.
- Totto (s. f.). Sitio web <https://co.totto.com/compania/historia>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. e Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181, junio. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A. y Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148, junio. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Webb, K. L. y Lambe, C. J. (2006). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 29-43, enero. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.013>
- Yan, R. (2011). Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 636-642, mayo. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.019>

10. Anexos

10.1 Guía de la entrevista

1. ¿Cómo están estructurados los canales de distribución de su compañía?
2. ¿Cuáles fueron las razones identificadas por la organización para tener esta estructura?
3. ¿Cuáles son los *trade offs* que enfrenta la compañía con esta estructura?
4. ¿Cómo han evolucionado estos canales a lo largo de la historia de la compañía?
5. ¿Estos canales se encuentran en algún punto en la cadena y compiten entre sí o, por el contrario, se complementan?
6. ¿Se enfocan en diferentes segmentos del mercado o compiten por el mismo mercado?
7. Si se presentan conflictos entre canales, ¿cuáles han sido las causas de estos?
8. ¿Cuáles han sido las estrategias que han implementado para resolver los conflictos entre canales?