

INVERTIR EN LAS RELACIONES EN EL MERCADO

El foco principal del marketing está en la relación que surge del intercambio entre personas y organizaciones, en esa relación entra el canal de distribución, con el cual es frecuente que existan ciertos conflictos

POR CARLOS FOLLE
 Profesor del IEEM

En el marketing —como en tantas disciplinas— se ha debatido largo y tendido sobre su ámbito conceptual. Luego de que corrieran abundantes ríos de tinta se concluyó que el foco principal del marketing está en la relación que surge del intercambio entre personas y organizaciones.

Siguiendo este paradigma, las empresas que hacen buen marketing son aquellas que logran establecer relaciones de largo aliento con sus consumidores y clientes elegidos. Cuando la empresa depende de terceros para facilitar la llegada de su producto o servicio al mercado entra en escena el canal de distribución. Si bien hablamos de “el canal” en singular, lo cierto es que hoy es muy frecuente ver que las empresas vayan al mercado simultáneamente a través de múltiples canales de distribución que terminan configurando verdaderas redes para llegar a sus consumidores elegidos.

Formas de llegar al mercado

La empresa normalmente diseña estas formas plurales de llegar al mercado procurando asegurar la disponibilidad de sus productos o servicios para sus consumidores elegidos de manera eficaz (asegurar el suministro) y a la vez eficiente (al menor costo posible). Sin embargo, en este proceso es frecuente que aparezca el conflicto con el o los canales. Las fuentes del conflicto pueden provenir de distintos orígenes: afectación de los intereses de alguna de las partes (típica discusión: ¿de quién son los clientes?), control, poder, rentabilidad, etc. En resumen, socio o canal que invierte en la relación para luego verse decepcionado.

En general, se puede decir que el conflicto surge cuando una de las partes percibe que la otra le está impidiendo o limitando la posibilidad de conseguir sus objetivos.

En la medida que estas desavenencias no sean puntuales sino estructurales, la escalada del conflicto llevará entonces a un deterioro y probable disolución



Las empresas que hacen buen marketing son aquellas que logran establecer relaciones de largo aliento con sus consumidores y clientes elegidos

de las relaciones anteriormente descritas.

Si bien esto es lógico, plausible y real, lo cierto es que en el mercado encontramos con mayor frecuencia relaciones complejas entre empresas donde estas son simultáneamente clientes, proveedores y también competidores.

Las preguntas que surgen entonces son varias. ¿Cómo se gobiernan o gestionan estas relaciones complejas, siendo que los intereses de las partes no siempre están alineados? ¿Hasta qué punto las partes están dispuestas a in-

vertir a largo plazo en relaciones complejas de este tipo, cuando los resultados son inciertos, debido en gran medida a que más allá de cambios en el contexto, los futuros comportamientos de las partes son inciertos?

Lo curioso del tema es que a pesar de lo anterior, las empresas se siguen embarcando en estas relaciones complejas. ¿Por qué es que ocurre esto? O puesto de otra manera ¿por qué las empresas están dispuestas a “exponerse” a la conducta oportunista de la contraparte?

A un fenómeno complejo, una respuesta compleja

Históricamente la mayor parte de las respuestas vinieron por el lado economicista: quien se expone a invertir en activos específicos para desarrollar una relación lo hace pensando en que la relación perdurará. Incluso, debido a que hizo esa inversión muestra una mayor predisposición a establecer vínculos estrechos con la contraparte, pero también espera que ese vínculo estrecho opere como salvaguarda de la inversión que realizó.

Ahora, esta tesis predica que si bien puede ser más eficiente operar en el mercado a través de terceros, la mejor manera de no exponerse al oportunismo es integrarse verticalmente e ir directo al mercado sin intermediarios.

También ha habido explicaciones de orden relacional: quien se expone a invertir tiene una expectativa de que la relación perdure y esta expectativa juega un rol de pivot entre el pasado de la relación y la consolidación de una relación de confianza.

Esta confianza —a medida que se verifica en hechos concretos— genera compromiso y esto tiene un efecto simbiótico que vuelve a generar más confianza y nuevamente más compromiso.

Naturalmente, entonces, la expectativa de que la relación perdure en el tiempo será mayor y por lo tanto la voluntad de continuar invirtiendo en la relación también.

Otras explicaciones derivan de teorías vinculadas a la dependencia y el poder. Su argumento principal es que pocas empresas pueden integrarse verticalmente en forma total y casi siempre necesitarán de otras empresas que les provean de determinados insumos, productos o servicios. Esto naturalmente las expone y según el grado de exposición marca el poder y dependencia que tienen una y otra parte.

Los determinantes de la manera de organizar las relaciones entre organizaciones tienen bases complementarias. Las empresas tienen que entender cuáles son los determinantes de las expectativas de sus socios y entender que tienen unas interacciones particulares que las forman y modelan.

Vale la pena invertir en esas relaciones. ●