

¿MERCADERO CONJUNTO O SIMBIOSIS DISTRIBUTIVA? ENSAYO A PARTIR DE LA LECTURA DE 'EL MENÚ ESTRATÉGICO' DE J. VILLALBA¹

Diógenes D. Mayol Marcó*
COMUNICADOR SOCIAL

Resumen:

El término *Mercadeo conjunto* empleado por Julián Villalba en su libro 'El menú estratégico' nos pareció insuficiente para denominar esta estrategia, por lo que nos abocaremos en una búsqueda conceptual con el propósito de encontrar un término más adecuado, si ello es posible, que abarque más que "estrategias orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones".

Palabras claves: Distribución, mercadeo, mercadeo conjunto, simbiosis, simbiosis distributiva.

"Competir es igual a combatir" dice Julián Villalba (2005) al inicio mismo de la introducción de su libro *El menú estratégico*, analogía que rápidamente reconoce como incompleta ya que "en el mundo empresarial no se busca necesariamente la aniquilación o capitulación total de los adversarios".

En él expone cuatro tipos de estrategias adoptadas por las empresas: de disuasión, ofensivas, defensivas y las cooperativas o alianzas, y a cada una dedica un capítulo.

Las primeras están destinadas "a evitar o atenuar la severidad de conflictos con los competidores"; las segundas "a eliminar o debilitar la competencia", las terceras a responder "a ataques de los competidores" y las últimas a "combinar esfuerzos para competir con mayor efectividad".

Son estrategias cooperativas o alianzas: licencias, la marca privada, la cuasi-integración vertical, los consorcios, la integración de estándares, la investigación conjunta, la franquicia, los acuerdos especiales para acceso a tecnología o mercados, y los acuerdos de mercadeo conjunto.

¹ Julián Villalba es doctor en Ingeniería y Gerencia del MIT (Estados Unidos), licenciado en Química de la UCV, profesor titular del IESA (Caracas) y asesor de empresas en Estados Unidos y América Latina.

* dmayol04@yahoo.com

A su vez, los acuerdos de mercadeo conjunto se entienden como aquellos que permiten, de una parte, “aprovechar redes de distribución ya establecidas sin incurrir en inversiones significativas”; y de la otra, “sacar provecho a la capacidad ociosa que pueda tener en sus canales de distribución”.

Ahora bien, con independencia de si debe considerarse tales acuerdos de mercadeo conjunto y a los otros tipos de alianzas ya mencionados como una estrategia en sí misma, es evidente que no se trata de un recurso novedoso.

El aprovechamiento de redes de distribución es casi tan antiguo como el comercio mismo, lo que llevó –en consecuencia– a diferenciar los productos a través de los envases y a estos mediante una marca, que ha dado paso en nuestros días a la imagen de marca. “Tanto si la marca [en ánforas] era de un alfarero como si era de un mercader, lo que esta práctica pone de relieve es la necesidad de identificar el origen y el responsable de la circulación de las mercancías” (Costa, 2004).

Por supuesto, no era el único sector del comercio donde se lograban acuerdos:

“Los cluster son un fenómeno presente desde la antigüedad. Por ejemplo, en las ciudades medievales las personas se agrupaban siguiendo una tendencia artística en un área particular. Las aglomeraciones en las ciudades más cercanas a la actualidad se han encontrado en muchos productos tradicionales como la curtiduría, calzado y moda en Italia; maquinaria con innovación tecnológica en Alemania; y alfarería, cerámica y cubiertos en Inglaterra” (Fragoso, 2004).

Para Villalba (2005), esta estrategia es particularmente útil “cuando los dos socios, que atienden diferentes mercados y no son competidores directos, desean incursionar en mercados geográficos complementarios”; es lo que Antonio Francés denomina paradigma de la cooportunidad:

“El Paradigma de Cooportunidad es más válido para mercados en expansión que para mercados estancados o en decrecimiento. También resulta más aplicable en mercados nacionales o regionales, donde la relación entre jugadores es más cercana, que en mercados globales, aunque también se está trasladando a éstos... Las estrategias de cooportunidad se centran, en general, en la función de mercadeo o en la de suministros, y tienen repercusiones a lo largo de la cadena de valor” (Francés, 2001).

Sin embargo: ¿Es mercadeo conjunto el término adecuado para definir esta estrategia cooperativa? Esta pregunta nos lleva a segmentar el término en sus partes constituyentes.

Según la Asociación Americana de Gerencia, *Mercadeo* es el "Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones" (citado por Alvarado, 2006).

Para la Real Academia Española, *Conjunto* significa "Mezclado, incorporado con otra cosa diversa" (www.rae.es).

En síntesis, mercadeo conjunto se entiende como el "Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones", mezclado o "incorporado con otra cosa diversa", lo cual involucra mucho más que "estrategias orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones" (Villalba, 2005).

Ante nuestra insatisfacción por el término que Villalba emplea, nos propusimos plantear uno opcional, que bien pudiese ser *Distribución conjunta*.

Pero es el propio Villalba (2005) quien nos hace entender que tampoco este es adecuado para identificar a la estrategia cooperativa ya que, "Este tipo de acuerdos permite a una de las partes aprovechar redes de distribución ya establecidas sin incurrir en inversiones significativas. La otra parte puede sacar provecho a la capacidad ociosa que pueda tener en sus canales de distribución".

Estamos pues, ante una clara relación de mutuo provecho. En el caso que nos ocupa, una de las partes (llamémosle productor) aprovecha la capacidad instalada de transporte y distribución de la otra parte, a la que denominaremos productor-distribuidor.

Concordamos con Villalba (2005) cuando señala que en estas situaciones "La existencia de sinergias nos concede ventajas frente a la competencia, por cuanto permiten ejecutar una estrategia a menor costo, o mayor eficiencia, que los competidores"; no obstante, es obvio que el esfuerzo de distribución lo realiza el productor-distribuidor a cambio de optimizar su capacidad de transporte y reducir sus costos de operación, lo que, como ya se dijo, hace que el término *distribución conjunta* no sea adecuado.

De igual forma, tampoco es condición necesaria que ambas organizaciones atiendan diferentes mercados ni sean competidores indirectos, para "incursionar en mercados geográficos complementarios" (Villalba, 2005). Veamos.

"Un día las diferentes empresas alimentarias japonesas se reunieron y decidieron que no tenía sentido que cada una de ellas tuviera un camión semi-vacío efectuan-

do una entrega a un supermercado. Así que decidieron compartir el transporte. Como resultado hubo un 80% de ahorro en costos de entrega... En consecuencia, no siempre es correcto ver a los competidores como enemigos. La clave es decidir en qué áreas se favorecerán mutuamente y en cuáles son rivales. No se trata tanto de una situación de triunfo/derrota sino de una situación de triunfo/triunfo/derrota" (De Bono, 1993).

Fernández da Silva (s/f) agrega:

"Los arreglos se producen tanto entre empresas, cuya actividad es complementar (relación vertical), o sea, la interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción, como entre aquellos de carácter competitivo (relación horizontal), en otras palabras, empresas que están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción, con el objetivo principal de aumentar las ventas y disminuir los costes".

En esa misma dirección, Winston Uzcátegui, entonces director asociado de Recursos Humanos de Procter & Gamble, dijo a la revista Producto (Venezuela): "la tecnología cambió el mercado: las alianzas se convierten en elementos de éxito o supervivencia. La competencia ya no es percibida como enemigo sino como un aliado" (agosto de 2001).

Pero aún queda pendiente encontrar un término apropiado para acuerdos de esta naturaleza, a los que Villalba confina casi en exclusivo al área de distribución, de no ser porque más adelante señala, casi a modo de acotación: "La complementación de mercados no tiene que ser geográfica. Es posible establecer alianzas en las que ambos socios esperan se produzca un aumento en la demanda de sus productos como resultado de proveer conveniencias adicionales a los clientes" (2005).

Tercerizar la distribución pudiese ser el término buscado porque, después de todo, la distribución de los productos de la empresa productor queda en manos de la empresa productor-distribuidor.

Mas, la tercerización –si bien supone un acuerdo o contrato entre las partes– no implica que "La otra parte puede sacar provecho a la capacidad ociosa que pueda tener en sus canales de distribución" (Villalba, 2005), puede tratarse de una empresa cuyo negocio medular es precisamente el transporte de carga, como DHL, MRW, Zoom o Lufthansa Cargo y, en consecuencia, tampoco este es el término apropiado para designar alianzas de tal naturaleza.

Por tanto, el término buscado parece surgir de la naturaleza misma de la relación de mutuo provecho o simbiótica, término éste tomado de la Botánica que supone la "Asociación de individuos animales o vegetales de diferentes espe-

cies, sobre todo si los simbiosiontes sacan provecho de la vida en común” (www.rae.es), del que el líquen –organismo resultante de la simbiosis de hongos con algas unicelulares– es ejemplo clásico.

Yépez Tamayo (1973) amplía el concepto:

“La simbiosis es una interrelación que puede darse entre vegetales y animales, o entre vegetales y animales y más frecuentemente entre animales y animales (...) siendo el tipo más común de beneficio la disponibilidad de alimentos, aunque suele también consistir en efectos preventivos de peligro, albergue, transporte o simplemente lugar para existir”.

Este término es simbiosis de distribución o simplemente *simbiosis distributiva*, entendiendo el término distributiva como “Que toca o atañe a distribución” (www.rae.es).

Así, la simbiosis distributiva debe entenderse como asociación de individuos u organizaciones que sacan mutuo provecho de sus fortalezas (la red de distribución de la empresa productor-distribuidor) y oportunidades (la necesidad de distribución de la empresa productor y la capacidad ociosa de la empresa productor-distribuidor), lo que –siguiendo a Yépez– se denomina *mutualismo*.

NADA ES PERFECTO

Que nuestra búsqueda haya llegado a su fin con una propuesta no supone que la realidad haya cambiado; al fin y al cabo, quienes están detrás de las empresas que piensan en la simbiosis distributiva como alternativa, o ya la practican, son personas.

“Pese a las ventajas evidentes que reporta la participación en un acuerdo de este tipo, tales como la disminución del coste de las compras o la oportunidad de acceder a un departamento de exportación a coste reducido, y que a veces son incluso reforzadas por cuantiosas subvenciones públicas, no es habitual (especialmente en España) que la empresa cuente con un bagaje técnico y conceptual suficiente que le permita manejarse bien en este tipo de alianzas. En muchas ocasiones el empresario o directivo es reticente a este tipo de iniciativas a causa de un desconocimiento tal que le provoca un elevado grado de desconfianza. Incluso las empresas que participan o han participado en un acuerdo de cooperación confiesan no saber moverse adecuadamente en su seno y que ésta es la principal fuente de problemas” (Carnicer, 2005).

Villalba es más concreto cuando señala que la empresa productor pierde flexibilidad ante la organización productor-distribuidor:

“Cuando una empresa contrata la distribución de su producto con otro debe reconocer el peligro de que el distribuidor decida en algún momento ofrecer un producto competidor y, por ende, verse desplazada en el corto plazo... En la industria editorial, la decisión de emplear a un tercero para la distribución puede estar asociada con la frecuencia de la edición. Para los periódicos, la pérdida de una edición (cuando esta no llega a tiempo a los puestos de venta) puede ser amortizada durante un periodo relativamente corto, pues se realizan más de 300 ediciones anuales. Para semanarios y revistas con ediciones menos frecuentes, la pérdida de una edición tarda mucho tiempo en recuperarse” (2005).

En otros términos, la necesidad de distribución de la empresa productor es susceptible de convertirse de oportunidad en amenaza. En este caso, cesa la simbiosis distributiva para dar paso a una relación antagónica.

En su oportunidad, los editores del diario especialista en información deportiva *Meridiano* y de la revista de temas políticos *Momento*, respectivamente, vivenciaron este peligro que menciona el autor con la misma empresa distribuidora, la que terminó por adquirir ambas publicaciones.

Y aunque parece menos probable, también es posible que los problemas surjan en sentido inverso: “Es el caso de Levi Strauss, que permitió vender sus vaqueros en los grandes almacenes Sears y JC Penney a la vez que lo seguía haciendo a través de su canal habitual de tiendas especializadas, las cuales protestaron ante esta decisión” (Tecnun, diapositiva 26).

Sin embargo y pese a los riesgos, este parece el camino a seguir por las empresas, en particular las pequeñas y medianas, de acuerdo con Dos Santos, Ratter y Beraldo (1992):

“Las raíces del concepto ‘Polo de Modernización Empresarial’ se encuentran en la experiencia italiana, más específicamente en la región de Emilia Romana, teniendo como centro Bologna... Produciendo un sistema de redes horizontales, las micro y pequeñas empresas de forma conjunta utilizan un sistema de CAD/CAM de uso colectivo, comparten máquinas de control numérico y se agrupan en torno a un centro de investigación, información y servicios que abarca y atiende a diferentes sectores de micro y pequeñas empresas de aquella región. Comprando, comercializando en grupo y exportando con una marca colectiva, la capacidad competitiva de estas empresas en el mercado interno e internacional fue ampliada”.

Alcanzar este estadio supone la generación del sentimiento de confianza, convirtiéndose cada una en organización de fiar para su simbiote, pero esto es tema para otra ocasión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (2006). "Liderazgo es mercadeo", (consultado el 16/01/2007), <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/concepto-de-mercadeo-como-liderazgo.htm>.
- Tecnum, "Estrategias de distribución" (presentación PPT), (consultado el 29/11/2006), www.tecnun.es/asignaturas/compinnov/Material/Tema05.ppt.
- (2001), "Ruptura de paradigmas", *Producto online* 215, (consultado el 16/01/2007), www.producto.com.ve/215/notas/portada101.html.
- Carnicer, D. (2005), "¿Es racional la cooperación empresarial? Una aplicación del pragmatismo a la ética empresarial", (consultado el 20/02/2007), www.unav.es/gep/SeminarioCarnicer.html.
- Costa, J. (2004), *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Paidós, Barcelona.
- De Bono, E. (1993), *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*, Paidós, Barcelona.
- Dos Santos, S., Ratter, E. y Heraldo, V. (1992), "Polos de modernización empresarial: una experiencia de modernización tecnológica y gerencial de micro y pequeñas empresas industriales a través del esfuerzo colectivo y compartido", *Espacios*, 13 (2), (consultado el 20/01/2007), <http://www.revistaespacios.com/a92v13n02/10921302.html>.
- Fernández da Silva, T. (s/f), "La cooperación interempresarial: nuevas tendencias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local", (consultado el 15/02/2007), www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/coopempresarial.htm.
- Francés, A. (2001), *Estrategia para la empresa en América Latina*, Iesa, Caracas.
- Fragoso, G. (2004), "Los clusters industriales como estrategia de desarrollo. Una forma de competir en los mercados globalizados", (consultado el 03/01/2006), http://www.foroinvestiga.fca.unam.mx/MemorialXForo/docs/I_9_EESPyCO/I_9_3.pdf
- Villalba, J. (2005), *El menú estratégico. El arte de la guerra corporativa*, Iesa, Caracas.
- Yépez T. (1973), *Ciencias biológicas. Primer año*, Natura, Caracas.
- www.rae.es.