

**management**

# Productividad en fabricantes: apalancamiento del canal y capilaridad en cliente final

CON ESTE ARTÍCULO CONCLUIMOS LA TRILOGÍA DE LA PRODUCTIVIDAD, DEDICADA A LA PRESENTACIÓN DE UNA SERIE DE MÉTODOS DISEÑADOS PARA MEDIR Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN INTEGRADORES, MAYORISTAS Y FABRICANTES DE TI EN UN CONTEXTO COMPETITIVO CON ESTRUCTURAS EMPRESARIALES CADA VEZ MÁS COMPLEJAS Y EFICIENTES

2007  
Preferred Partner



**E**n esta ocasión dedicamos nuestro estudio a los fabricantes de tecnología, figura por excelencia generadora de competitividad, capacidad y riqueza tanto para el canal de distribución como para el usuario final. No incurriríamos en un tópico si afirmamos que el fabricante es el elemento que mayor control tiene del proceso del ciclo de venta de tecnología y el que



de mayores recursos económicos dispone, ya que la dimensión de éste determina el mayor o menor control del proceso de negocio. Existen numerosos fabricantes con estructuras ligeras asentadas en territorios donde el éxito en la comercialización de sus productos y servicios depende del canal de distribución mayorista o de primer nivel. En otros casos esos mismos fabricantes optan por una vía alternativa de comercialización, otorgando la consideración de pseudo-mayoristas o de distribución directa de segundo nivel a integradores de cierta entidad. Con ello pre-

tenden estar más cerca del mercado de usuario final rebajando el tiempo medio de retorno de cualquier iniciativa puesta en marcha, así como manejar de una forma más directa su canal, siendo éste el de integradores. Ahora bien, ¿cuál es la estructura óptima?. Ninguna es mejor que otra, ya que se trata de la capacidad de inversión que tiene el fabricante en un territorio y el coste-oportunidad que esté dispuesto a satisfacer por mantener una estructura de canal de primer o segundo nivel. Las ventajas que ofrecen ambas son suficientemente importantes como

para valorarlas por separado dentro del contexto de desarrollo estratégico del fabricante en un país, y decimos por separado porque, salvo en aquéllos históricamente asentados en ambas fórmulas, para los nuevos fabricantes que se introducen en un territorio, ambas trabajando en paralelo resultan ser incompatibles en el medio plazo, o deficitarias en lo que a cumplimiento de expectativas se refiere.

No obstante lo anterior, existen elementos comunes de gestión por parte del fabricante independientemente del modelo de distribución

**L**a importancia que representa el canal para la comercialización de productos y soluciones del fabricante es de un 28 por ciento en comparación con el resto de elementos de misión crítica

2007  
Preferred Partner



elegido. Estos elementos son considerados de misión crítica para su negocio, que deben estar sometidos a evaluación y seguimiento permanente con la finalidad de mantenerlos alineados con la contribución de productividad. Y es que el modelo de valor del fabricante hacia el mayorista debe ir más allá de la mera generación de margen unitario por operación. Éste es ya un acuerdo de mínimos hoy por hoy, debiendo traspasar la resistencia al conflicto con similares productos de otras marcas, ya asentados en mayoristas, mostrando la versatilidad y complementariedad de los nuevos. Además, la correcta identificación de los elementos de misión crítica y su adecuada gestión desde el fabricante le otorgarán suficiente ventaja competitiva como para generar una tendencia receptiva de adopción en el canal de distribución, alcanzando así un apalancamiento de éste.

### ESTRUCTURA DE CANAL

Es bien sabido por todos el desdoblamiento que existe de recursos, tanto económicos como humanos, en los fabricantes al manejar estructuras verticales localizadas en cliente final y canal. La figura del gerente de cuenta o account manager está ligada a las necesidades detectadas o evidenciadas por el cliente final mientras que la figura del responsable de canal o channel manager vela por la generación de un mayor volumen de negocio en canal. A priori el planteamiento puede resultar adecuado, pero no siempre sucede así. En ocasiones, la detección de una oportuni-

dad de negocio en cliente final surge antes en el canal que por el propio account manager; máxime si este tiene asignados mercados verticales y no cuentas específicas. En estos supuestos se produce un fenómeno de competencia interna en el fabricante, donde a menudo se confunden las líneas de responsabilidad de unas y otras figuras. Esta situación genera importantes ineficiencias que restan productividad al fabricante, atacando directamente la línea de flotación del negocio de éste. Para evitar esta situación es fundamental establecer las reglas necesarias que delimiten responsabilidades y reconozcan de forma inequívoca la atribución del nuevo negocio generado.

### MODELO DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Del apartado anterior se deriva los que consideramos los cuatro elementos de misión crítica, que son las herramientas y vehículos de negocio que subyacen por debajo del cliente final para hacerle llegar la

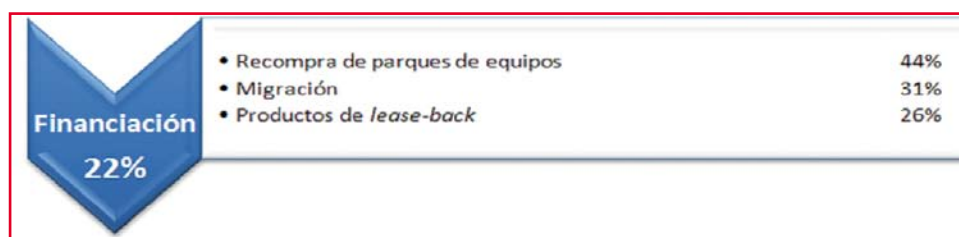
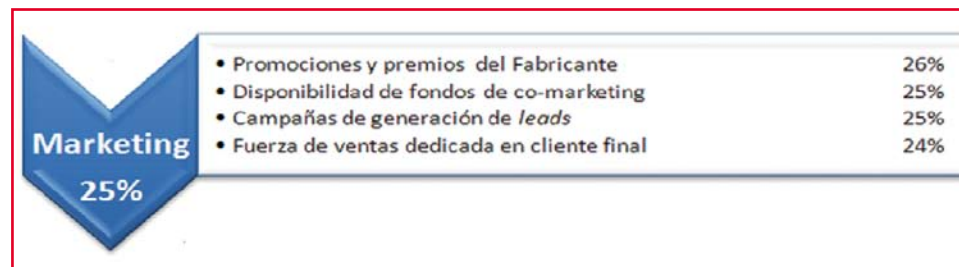
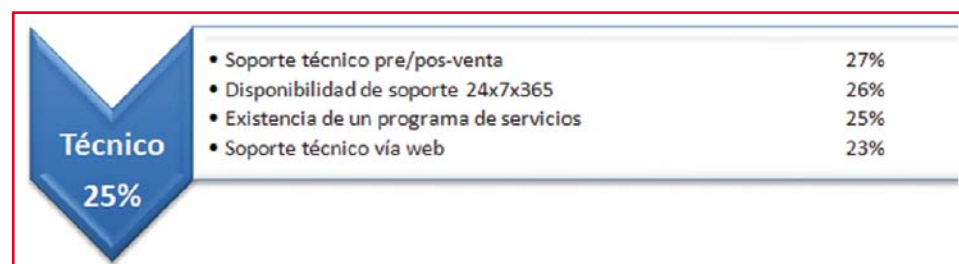
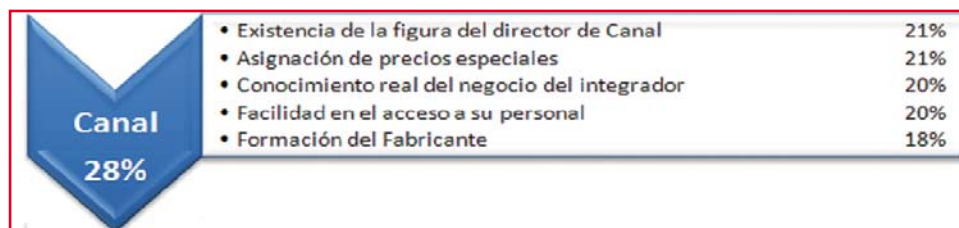
tecnología del fabricante. Estos elementos son: canal, marketing, técnico y financiación.

En cada elemento de misión crítica hemos definido el peso específico de una serie de parámetros y atributos valorados por el mercado respecto del fabricante. La máxima calificación en cada uno de ellos es directamente proporcional a la ventaja competitiva que aquél aporta al canal y, por ende, al cliente final, considerando así estos parámetros como clave de medición de productividad. Estos atributos están basados en el estudio realizado a nivel europeo por nuestros socios británicos Me4U Ltd. sobre un total de 51 fabricantes de tecnología en la industria del hardware y software, sobre el que hemos adaptado este modelo de productividad.

La importancia que representa el canal para la comercialización de productos y soluciones del fabricante es de un 28 por ciento en comparación con el resto de elementos de misión crítica, siendo el peso es-







pecífico de cada factor interno el representado en el gráfico anterior:

El elemento Técnico dentro del conjunto es el segundo aspecto más

importante con un peso específico del 25 por ciento. La alternancia entre un correcto soporte técnico al canal mayorista, así como al integrador;

puede variar en función del fabricante analizado, por lo que no entramos a valorar en esta ocasión el ratio óptimo de asignación a cada uno.

El tercer elemento crítico le corresponde, en igualdad de condiciones, al Marketing con un 25 por ciento. Especialmente interesante resulta la valoración que se le otorga a la oferta de promociones y premios del fabricante hacia canal y cliente final con el mayor peso específico interno de este elemento.

Y, por último, el elemento Financiación representa un 22 por ciento de importancia a la hora de valorar la ventaja competitiva que el fabricante ofrece, disponiendo de productos en este área de negocio, si bien es cierto que no se valora una financiación tradicional, sino una financiación evolucionada con las necesidades actuales del mercado.

Cada uno de estos elementos es susceptible de valoración independiente y, en conjunto, siendo representativos los resultados obtenidos en compara-

**E**s bien sabido por todos el desdoblamiento que existe de recursos tanto económicos como humanos en los fabricantes al manejar estructuras verticales localizadas en cliente final y canal

ción con el nivel de cumplimiento de cada uno. Aquéllos fabricantes que no dispongan de alguno de los parámetros anteriores estarán en inferioridad de condiciones de competitividad y, consecuentemente, alcanzar una tasa de productividad superior a la de sus competidores será un hándicap.

**APLICACIÓN DEL MODELO DE PRODUCTIVIDAD**

Para llevar a cabo la correcta aplicación de este modelo y realizar así un seguimiento periódico de los elementos de misión crítica, es necesaria la ejecución permanente en el tiempo de cuatro tareas que consideramos fundamentales.

1) La primera de ellas se centra en la realización de una investigación retrospectiva sobre el canal certificado del fabricante para realizar un **Análisis de Evolución del negocio individual de los partners**. Con ello se pretende identificar el fenómeno denominado *Ghost-back* por el cual el partner ha sufrido un deterioro en el ciclo de vida de su negocio desde la firma del acuerdo de distribución con el fabricante. El potencial inicial que mostraba su compañía ha empeorado por numerosos factores que hacen que la capacidad de comercialización de sus soluciones sean un supuesto inalcanzable. Este fenómeno causa enormes daños en el tiempo, ya

que consume recursos del fabricante sin retorno de negocio.

2) Investigación retrospectiva también en el canal certificado para realizar un **Análisis de Efectividad de las herramientas ofrecidas por el fabricante**. En numerosas ocasiones, algunos de ellos se empeñan en ofrecer una serie de herramientas que tienen un coste importante de desarrollo, pero que el canal no valora o escasamente utiliza. Mediante esta investigación se pueden identificar de manera proactiva aquellos supuestos como los citados, con el objetivo de concentrar esfuerzos donde realmente sean útiles y necesarios, así como replantear estrategias.

3) **Análisis de compatibilidad, versatilidad y coexistencia de soluciones de un fabricante en contextos TI heterogéneos conjuntamente con otros**. Cada vez menos, la entrada en un nuevo

cliente final se produce desmantelando la infraestructura que tanto tiempo y esfuerzo le ha costado poner en marcha. Por ello, aquellos fabricantes con capacidad de demostrar el acoplamiento de sus equipos en un parque de máquinas dispares obtendrán una ventaja competitiva importante respecto a aquéllos que únicamente sean capaces de acceder a nuevos negocios eliminando los ya existentes.

Confiamos que las metodologías mostradas en éste y en los anteriores análisis hayan contribuido de manera activa a alcanzar la cada vez más preciada productividad en las organizaciones empresariales, en este último caso respecto de los fabricantes TI. Si al menos hemos conseguido despertar la inquietud suficiente como para reflexionar sobre este tema, nos sentiremos satisfechos por el tiempo y dedicación invertidos.



**E**xisten numerosos fabricantes con estructuras ligeras asentadas en territorios donde el éxito en la comercialización de sus productos y servicios depende del canal de distribución mayorista o de primer nivel