

La estrategia del Canal, hoy

La importancia del canal está creciendo cada día en las relaciones entre el fabricante, el distribuidor y el cliente final. Tanto si se trata de una pyme como si es una gran corporación, la estrategia de cada canal es imprescindible en su relación con el fabricante y el producto, lo que no se limita a la venta y al asesoramiento inicial.

Los capítulos de fidelización del cliente, de formación en línea o presencial, de incentivos, tanto como la fórmula ideal para utilizar las redes de comunicación en beneficio de esa relación que establece el canal, son prioritarios. Además, ha de ajustarse a una tecnología y unos segmentos de mercado muy dinámico.

Pero veamos hasta qué punto el canal es prioritario a la hora de abrir nuevas estrategias, con producto cada vez más especializado e inaccesibles para quien no esté preparado.

Para ello, contamos con la participación de los siguientes expertos: José Miguel Rodríguez, director general de Azlan; Ángel Porras, director de Canal de Cisco Systems España; José Luis Rodríguez, director de Márketing de Hewlett Packard y Alberto Ordíz, jefe de Distribución Comercial de Telefónica.

BIT. ¿Qué valor aporta el canal al fabricante?

José Luis Rodríguez. La aportación del canal es fundamental. Sin ese valor no se habría alcanzado este desarrollo que tenemos en tecnologías de la información. Gracias a él, ha sido posible una gran expansión y se puede hacer una aportación fundamental en términos de valor añadido, que es lo que le da contenido más que nada. Para mí, todo el canal es clave, aunque dependiendo del tipo de canal y su actividad los valores añadidos que debe ofrecer a los clientes son diferentes. Por analizar los extremos, el canal de Integradores debe dar un valor que es integrar Hw, Sw, aplicaciones... para dar la solución al cliente. En el otro extremo, el canal Retail, su valor es cercanía, precio, disponibilidad, ofertas y un cierto asesoramiento en el producto.

Ángel Porras. Coincido plenamente con José Luis y además me gustaría destacar el aspecto de capilaridad del canal, que proporciona el ➔

acceso a todos los elementos del mercado que un fabricante o un vendedor no tendría si no contara con la ayuda del canal. De esta forma el canal mantiene abierto el acceso hacia dentro de la empresa por parte de los clientes. De hecho, el papel del canal ha ido ganado importancia a medida que la tecnología ha evolucionado. Hoy, no solo ofrece capilaridad, sino que si lo analizamos, vemos que hay un canal específico en cada segmento y para cada mercado. En el modelo de "comoditización" que está sufriendo el mercado, el canal ofrece esa capacidad de ofrecer valor y capilaridad que sin duda son puntos diferenciadores en un mercado cada vez más competitivo.

Alberto Ordiz. Coincido en apreciar efectivamente distintos tipos de canales y en que esos son sus dos valores. Nosotros tenemos dos tipos de canal, el de tienda directa y el integrador. Los dos aportan soluciones diferentes. Cada uno tiene su papel, su público, su cliente.

José Miguel Rodríguez. Desde el punto de vista del canal, identificamos cuatro factores claves. Uno de ellos la aportación en términos de pago que manejamos como mayoristas y fabricantes, que son muy importantes. Además está un coste de oportunidad extraordinario. Ofrecemos también un alto grado de especialización. Ofrecemos también un alto grado de instrumentación, los modelos de compra son adecuados. El mayorista tiene que ser capaz de ofrecer esa "comoditización" de alto nivel para su cliente, que le permite ofrecer un modelo de compra muy distinto desde el punto de vista de aportar soluciones. Creemos que el segmento debe ofrecer una estructura con una amplia diversificación de segmentos que se adapte en cada ocasión.



De izquierda a derecha: (arriba) Ángel Porras, José Manuel Huidobro, José Luis Rodríguez, (abajo) Alberto Ordiz y José Miguel Rodríguez

BIT. La evolución del canal ¿va entonces hacia la especialización, hacia la diversificación ?

Ángel Porras. Desde nuestra perspectiva, el canal está evolucionando hacia la especialización. Nuestro canal, es un canal integrador, de mayoristas, de resellers-revendedores. Teniendo en cuenta la evolución del mercado, surge la necesidad de establecer un canal altamente especializado tanto por mercados verticales como por tecnologías. La estrategia de Cisco es evolucionar hacia un canal capaz de aportar soluciones de valor en plataformas tecnológicas para determinados segmentos verticales.

Dado este proceso de "comoditización", debemos ser capaces de hacer ver a nuestro canal y al usuario final que efectivamente el modelo de crecimiento y de rentabilidad, es aportar soluciones de tecnologías de valor. En nuestro caso son sobradamente conocidas cuando hablamos de nuestra estrategia de co-

municación IP, seguridad, almacenamiento etc. Hemos de ser capaces de transmitir al canal la necesidad de esas plataformas tecnológicas. Nosotros consideramos que ha habido una evolución desde un canal generalista hacia un canal especializado.

José Luis Rodríguez. Con lo que dice Angel estoy de acuerdo, pero depende mucho del tipo de producto de que estemos hablando, es decir: de la tecnología. No en todos los tipos de producto se funciona igual. Hay tipos de producto que no funcionan así. Si hablamos de cámaras fotográficas, por ejemplo no funciona así. Si hablamos de canales verticales, la especialización es clara, siempre hay que diferenciar este tipo de producto. En mi propia compañía, HP, hay mucho productos en los que estamos haciendo grandes esfuerzos de certificación, en *networking*. A otros menos tecnológicos esas certificaciones se les piden igual, pero son muy *light*. No

es tan fácil, igual le ocurre a Telefónica.

Alberto Ordiz. Si, también hay que tener en cuenta que los canales han de ser los adecuados. Por ejemplo, hace unos años para vender ADSL había que argumentar, documentar y hacerlo por medio de especialistas. Ahora es el producto de moda. Hay productos que necesitan más soporte y otros menos, depende de lo maduros que estén. En realidad, conviven los dos tipos de canal.

José Luis Rodríguez. Recuerdo cuando para vender un Pc hacía falta un especialista. Como anécdota, recuerdo hace treinta años que me fui a Guadalajara para vender una calculadora financiera de HP y hacer la presentación del artículo. Ahora para vender 200 máquinas casi no te desplazas ni a Guadalajara. Antes ADSL lo vendían especialistas y ahora hay una mezcla de situaciones. Lo malo es cuando hay generalistas que se creen que saben y quieren vender networking sin saber dar soporte al cliente, que se meten en algo que no conocen y desilusionan a un usuario que en otras manos sí habría conseguido, eso sí, por un poco más de precio, lo que buscaba.

Alberto Ordiz. El problema es que hace falta incidir en las certificaciones para que eso no pase. A veces, son difíciles de conseguir pero hay que insistir por el bien del fabricante, del cliente y del canal. Nosotros hacemos reevaluaciones periódicas, y a los que les mostramos que sus ventas han bajado porque no se han certificado, luego nos han agradecido el que les insistiéramos porque han rentabilizado sus negocios.

José Luis Rodríguez. Lo malo es que no es tan fácil en el canal español. Que se certifiquen, a lo mejor,

si. Pero que se recertifiquen todos los años es complicado.

Ángel Porras. En parte estoy de acuerdo, aunque me gustaría resaltar, que cada vez es más importante la especialización y certificación del canal. No todo el canal está bien preparado. Una forma de comprobarlo es por lo que se llama el *channel mapping* –un mapa de aptitudes del canal– para adecuarlo a las necesidades del mercado.

José Miguel Rodríguez. Lo que determina si un canal está o no preparado es la certificación. Y es necesaria para que se enfrenten a las novedades tecnológicas y a su evolución constante. En España es di-

fícil hacerle entender al canal la necesidad de especializarse y certificarse. En general, es más fuerte la excusa para evitar la re-certificación, aceptan más fácilmente la certificación cuando les haces ver que, sino, no van a poder colocar sus productos con facilidad.

José Luis Rodríguez. Es que sino se certifican, no van a tener acceso a determinadas soluciones. Además, una vez que lo han hecho, ya consideran que no tienen por qué re-certificarse. Hay quien si lo hace seriamente, pero otros es difícil.

Ángel Porras. Es fundamental transmitir al canal la importancia de un modelo de certificación que les ➔



Alberto Ordiz: “Ha habido una evolución desde el canal generalista hacia el especializado”

permita acceder a productos con un mayor descuento, y la inversión en nuevas tecnologías que el fabricante incentivará. Hay que hacer ver al canal que mediante este proceso tendrán acceso a una serie de programas y ventajas que les permitirá ser más rentables. La realidad del canal es un problema de márgenes. Ganan muy poco en España y resulta difícil rentabilizar la labor de pre venta por lo tanto hay que buscar medios para incentivarla.

BIT. Eso tiene que ver con la fidelización ¿Cómo se le incentiva para que siga de la mano del fabricante: formación, márgenes, premios...?

Ángel Porras. Un poco de todo. No es cuestión de fidelizar sino de primar y premiar, dar incentivos en tecnologías como la seguridad o en telefonía IP, en definitiva dar incentivos que otros no pueden ofrecer. Intentamos hacer ver al canal que su negocio va a ser rentable con nosotros porque venderán productos de valor, con servicios asociados. Lo importante es que el canal compruebe que le aportas soluciones de valor, que son rentables y que dan mayor productividad.

José Miguel Rodríguez. El éxito de nuestra compañía va unida a la capacidad de fidelización de clientes, que se sienten más productivos, tienen acceso a más productos, a más iniciativas. Es clave en el acceso que tenemos a fabricantes y mayoristas el deber de transmitir al cliente el concepto de productividad. Lo hemos constatado con pequeñas compañías y sociedades a las que hemos ayudado a crecer. Esta claro que lo que valora el canal son las iniciativas para atacar soluciones nuevas, poder hacer propuestas. A peticiones de terceros, se establecen fórmulas como un plan



José Miguel Rodríguez: “Es clave en el acceso que tenemos a fabricantes y mayoristas el deber de transmitir al cliente el concepto de productividad”

de desarrollo y es clave saber adaptarse.

José Luis Rodríguez. En el canal, todos son distribuidores de valor. En España, en la UE menos, no sabemos vender valor, que es aquello por lo que está dispuesto a pagar el cliente. Aquí por culpa de algunos, el cliente se ha acostumbrado a comprar cosas de mucho valor sin apreciarlo porque antes se lo daban gratis. En cuanto a los márgenes para el canal o se cambia o no funcionará.

Alberto Ordiz. Es importante ser selectivos a la hora de incorporar empresas. Un canal no preparado, para vender, sólo puede tirar el precio y se puede llegar a perder un cliente porque se ha desencantado al ver que no le sirve lo que se le vendió.

José Luis Rodríguez. El distribuidor tiene la obligación y la necesidad de vender, pero ha de hacerlo en buena lid, no se pueden hacer ofertas temerarias. Por otro lado, hay clientes finales que compran duros a pesetas y luego quieren servicios de cien pesetas, con la problemática de que siempre encuentran algún *partners* que se los prometen, pero luego no pueden cumplir. En cuanto a esto, tengo un ejemplo de hace un par de días: un hospital, el día de la inauguración de un cierto nuevo servicio, no se pudo hacer porque se cayó la infraestructura de Red que lo soportaba. Como la oferta que aceptaron fue la más barata sin mirar el contenido resultó que no incluía redundancia, ni tiempo de respuesta de 4 horas, crítico para ese servicio, con lo cual después de gastarse 10 por no gas- ➔

tarse 1 más, imaginaros el caos organizado. No eran productos HP, pero nosotros nos enteramos porque nos pidieron ayuda.

Ángel Porras. La subasta electrónica hace mucho daño a fabricantes, proveedores y clientes, afectando directamente a la supervivencia del canal. Quizás, haya que hacer un mayor esfuerzo en vender el valor de los productos y en que no estamos vendiendo cajas, sino una solución completa que proporciona beneficios al usuario y donde el componente precio no debería ser el factor más importante, a la hora de tomar decisiones sobre tecnología.

Alberto Ordiz. Si no somos capaces de hacer llegar al cliente que el

producto lleva implícito un servicio y unas garantías. Es una locura comprar por subasta electrónica algo como IP.

BIT. ¿Le da más confianza al cliente el canal, al fabricante?

Ángel Porras. Nosotros tenemos un modelo cien por cien basado en el canal. No hacemos venta de directa. Es importante que los proveedores sepan posicionar la tecnología y que el canal participe y se involucre en ello.

José Luis Rodríguez. Nosotros vamos cien por cien a través del canal. Cuando una gran corporación pide trato directo con el fabricante, le mostramos las ventajas que en-

traña el canal y normalmente lo aceptan. Al canal no le gusta el juego directo.

BIT. ¿Cómo se utilizan las tecnologías de la información a través de web?

José Luis Rodríguez. Tenemos todo tipo de casos, por ejemplo, hacemos obligatoria la presencia en la formación técnica, pues pensamos que hay que "tocar equipo" para conocerlos y poder dar buen soporte de ellos. Por otro lado, utilizamos la web y otras diferentes tecnologías de comunicación para seminarios, otros tipos de cursos y demás cosas que ofrecemos a nuestros socios.

Ángel Porras. Somos usuarios de todas las tecnologías y soluciones que proveemos: telefonía IP, redes inalámbricas y utilizamos un modelo que permite la automatización total de los procesos: la tramitación de pedidos, ordenes a logística o fabricación, hojas de gastos,... Todo este proceso se realiza a través de internet. Incluso en los procesos de certificación hay un componente web, pero en este caso incentivamos el trato presencial. Damos formación y manuales también a través de internet.

Alberto Ordiz. Nosotros hemos pasado por todas las fases, desde la vía fax hasta la vía web. En formación hay dos modalidades, presencial y a distancia. Usamos mucho la formación presencial pero tenemos un componente fuerte de formación a distancia, para responder a nuestra capilaridad porque necesitamos que los comerciales estén al día.

José Miguel Rodríguez. Ahora no queda más que adaptarse a esa alta tecnología que ofrece el fabricante. Nosotros trabajamos de ma- ➔



José Luis Rodríguez: "Valor es aquello por lo que está dispuesto a pagar el cliente"



Ángel Porras. “El canal tiene acceso a servicios que le permiten ofrecer un mantenimiento a medida para el cliente final”

nera vinculada con distintos fabricantes donde hay actualización de datos a diario y ofrecemos los más recientes, para que se sepa al día siguiente como está yendo la proyección de los estudios desde el punto de vista del cliente. Nosotros estamos dando formación presencial, más que vía web. Es nuestro bastión principal, junto a la plataforma de *e-learning*. Con todo esto, no nos queda más que adaptarnos, trabajar en las plataformas electrónicas de compras. Internamente, nos hemos adaptado bien al entorno.

José Luis Rodríguez. Quiero preguntar a Telefónica si sigue haciendo ese *mystery shopping*, que consiste en un control oculto, comprar como un cliente normal y ver si funciona la información de canal.

Alberto Ordiz. Sí hacemos *mystery shopping* para saber cómo funcionan nuestros canales y corregir los funcionamientos inadecuados.

BIT. Una vez realizada la venta ¿qué problemática entraña del servicio post venta?

José Luis Rodríguez. Nosotros damos garantía del producto de por vida. Tenemos todo tipo de soluciones post venta. Y ganamos dinero porque nuestros productos son muy seguros. Como usuario, ves que te ofrecen garantía de un año, de cinco, pero mucho cuidado con la garantía del fabricante y su letra pequeña.

A veces los problemas vienen de que el cliente no sabe lo que ha contratado, que no se ajusta a sus necesidades. Por eso es importante una buena información inicial del canal, que evitan disgustos y facilita el acceso a la tecnología adecuada. Otra vez estamos en que hay mucha oferta baja de precios oportunista y con mal resultado.

Ángel Porras. Nosotros tenemos un modelo de servicios que se canaliza siempre a través del canal. El canal tiene acceso a servicios que le permiten ofrecer un mantenimiento a medida para el cliente final. El cliente puede demandar al fabricante, al margen de nosotros. Hay un servicio especializado, destinada a proyectos de nuevas tecnologías para el cliente final a través del canal. El canal oportunista-paracaidista, como lo llamo yo, no suele satisfacer al cliente, en cambio, le desilusiona para al final perderlo. Por eso es tan importante contar con un canal adecuado y preparado con formación.

Alberto Ordiz. Nosotros damos el servicio post venta directamente y el papel del canal consiste en configurar y adaptar el producto al cliente. Hay distintos niveles según cada caso, lógicamente.

José Luis Rodríguez. Como última cosa, diría que el precio bajo, de super oferta, no suele ir junto con la calidad porque las cosas tienen un precio que es el real. Se pueden ajustar márgenes sólo hasta cierto punto porque, sino, viene la chapuza.