



Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración

JOSÉ MARÍA VILAS
Presidente de Panrico

RESUMEN

El negocio del gran consumo en España está pasando por una crisis sin precedentes. Este artículo hace referencia al contenido del libro Marcas Líderes y Distribuidores. Buenas prácticas de colaboración”, recientemente editado y cuyo autor es José María Vilas. La propuesta del libro es muy sencilla: en estos tiempos de dificultades, la colaboración entre marcas líderes y distribuidores puede crear un valor que de otra manera será muy difícil conseguir. Éste puede venir por aumentar la demanda satisfaciendo necesidades nuevas del comprador/consumidor o por eliminar las ineficiencias en la cadena de suministros.

PALABRAS CLAVE: distribución, fabricante, marcas, colaboración, gran consumo.

La situación actual del mercado de gran consumo en España se caracteriza, en primer lugar, por la presión en precios, que se ha convertido en el factor más importante y ha ocasionado un descenso de la rentabilidad de fabricantes y distribuidores, la reorganización del surtido, la reducción de costes operativos, una presión adicional sobre los proveedores y el crecimiento de las marcas de distribución (MDD).

Además, como la concentración del mercado no se ha producido, la presión continuará. Los distribuidores focalizados con modelos de negocio simples y bajos costes operativos están creciendo más:

- Hay distribuidores ganadores que siguen creciendo.
- Las compañías de hipermercados son muy poderosas y se esfuerzan por reinventar el modelo.

– Los distribuidores regionales son muy sólidos.

– Las tiendas tradicionales se mantienen en manos de inmigrantes.

Otros factores a tener en cuenta son el crecimiento del volumen, que se convierte en prioritario, mientras que la rentabilidad se sacrifica a corto plazo, teniendo en cuenta que el consumo continuará sin crecimiento algunos años con fuertes tasas de desempleo.

El consumidor se ha vuelto sensible al precio dadas sus dificultades: compra más en promociones, reduce el tique de compra y aumenta la frecuencia de compra, pierde fidelidad a su tienda buscando optimizar la compra, tiene miedo a la compra de impulso y adquiere productos más baratos.

Las tendencias actuales se mantendrán porque ninguno de los drivers son a

corto plazo. Es un problema sectorial. Aquellos que sean más eficientes tienen más probabilidades de ganar.

La colaboración proveedor-distribuidor para competir puede haberse convertido en una necesidad.

LA SITUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La presión en precios de los distribuidores afecta a los proveedores. Las MDD crecen a costa de las marcas débiles, terceras y cuartas; en un escenario en que el diferencial de precios MDD versus marcas líderes se corrige con bajadas de precios pero, sobre todo, con actividad promocional. Por tanto, es imprescindible reestudiar el posicionamiento de las marcas.

Los proveedores ven cómo el surtido se reduce sin entender que deben ser proactivos; el consumo continúa “deprimido” y moviéndose a categorías más baratas, mientras que aumentan las demandas de los distribuidores porque hay necesidad de buscar *win-win* y no hay dinero para colaboraciones que no proporcionen ventas. En este contexto, los proveedores se enfrentan a los siguientes factores:

- Reducción de costes operativos. Reestructuraciones.
- La innovación se convierte en un ejercicio (aún) más difícil.
- Buscar un nuevo marco regulatorio a la situación competitiva.

Para ver cuál es la situación real del mercado en España, en comparación con otros países, nos hemos apoyado en el benchmarking que realiza Advantage Group. En el cuadro 1 podemos ver que los proveedores en Europa esperan que los distribuidores mantengan un nivel de stock adecuado en las tiendas en los momentos de mayor venta, como prioridad número uno, es decir OSA (On Shelf Availability), producto disponible en el lineal en el momento de la venta.

A las prioridades compartidas por todos, en España y Portugal se añade la prioridad de que los distribuidores sean serios y cumplan lo que pactan, con una



elevada disciplina a nivel de tienda, siendo la prioridad número dos que se cumpla lo pactado en las acciones de punto de venta y promociones. También como prioridad aparece que el nivel de exposición y visualización de los productos en el lineal sea bueno.

Parece evidente a la vista de los resultados que la situación competitiva en España y Portugal es completamente distinta a la de muchos países de Europa, aunque podamos aproximarnos a Francia y Bélgica.

Iremos viendo algunas de las razones por las que la situación actual mantiene un nivel de tensión tan alto en las relaciones proveedor-distribuidor, como “debes cumplir lo que hemos pactado”, afirmación que está en la base de cualquier relación normal en los negocios.

En el análisis de las prioridades para la distribución, que podemos ver en el cuadro 1, se observa que también somos diferentes al resto de Europa, aunque esta vez no a Francia. Probablemente esté relacionado con el hecho de que en España

la distribución está menos concentrada que en otros países europeos y todavía en una fase de transformación.

La primera prioridad para los distribuidores europeos es que el proveedor entienda y responda a las estrategias, objetivos y peculiaridades de su empresa y le apoye para competir eficazmente contra otros canales de distribución. En el resto de Europa, la prioridad es una buena colaboración distribuidores-proveedores, con productos y marcas con márgenes que permitan conseguir objetivos de crecimientos y rentabilidad por categorías.

Vemos también que el objetivo de rentabilidad que tenía la distribución ha sido desplazado por una prioridad mayor, que es crecer más y más rápidamente que los competidores. Esto hace que la distribución, ahora sí, en tiempos de crisis, busque una colaboración más efectiva con los proveedores de marca. En este proceso de consolidación, para los distribuidores lo más importante no es conseguir la mayor parte del presupuesto disponible de los proveedores, sino ver cómo lo pue-

carnes cinco estrellas

Razas Autóctonas. Calidad diferenciada

En la **Organización Interprofesional de la Carne de Vacuno Autóctono de Calidad (INVAC)** se agrupan asociaciones de productores y comercializadores de carne de vacuno de calidad diferenciada, procedentes de razas autóctonas.

Las **Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) Carne de Ávila, Ternera de Navarra y Ternera Asturiana, y las Marcas de Garantía Carne de Retinto y Xata Roxa**, todas ellas incluidas en la Interprofesional, trabajan según un modelo europeo de producción en el cual los ganaderos y los agentes de la cadena alimentaria son productores de alimentos sanos y seguros, producidos en explotaciones respetuosas con el medioambiente y el bienestar de los animales.

Todo el proceso comienza con el control genético de las razas productoras de estas carnes, como son la **Asturiana de la Montaña, la Asturiana de los Valles, la Avileña-Negra Ibérica, la Pirenaica y la Retinta**. Continúa con un riguroso programa de control de la cría en extensivo del ganado y finaliza con un seguimiento total durante el proceso de transporte de los animales, sacrificio y etiquetado de las piezas de la canal.

Todo ello supone un control completo desde el origen hasta el punto de venta denominado **trazabilidad**, una **garantía plena para el consumidor** que le aporta carnes de calidad “diferenciada”, todas ellas identificadas y reconocibles en el punto de venta por estos logotipos:



La Interprofesional de la Carne de Vacuno Autóctono de Calidad (INVAC) está integrada por asociaciones de productores, transformadores y comercializadores de carne de vacuno procedentes de razas autóctonas.

(Contáctenos si está interesado en tener nuestro folleto del despiece, con información de las piezas, sus características de calidad, localización y usos culinarios).



www.invac.org • 91 534 36 16



CUADRO 1

Prioridades para la distribución identificadas por los proveedores

2008	2009	PRIORIDADES	ESPAÑA	PORTUGAL	FRANCIA	ITALIA	BÉLGICA	HOLANDA	ALEMANIA	REINO UNIDO
4	1	Las tiendas mantienen un nivel aceptable de stock de nuestros productos en tienda	5	5	1	2	1	2	1	1
3	2	Las acciones punto de venta y el marketing promocional se cumplen según lo pactado	2	3	5	1	5	4	2	4
1	3	Trabaja conjuntamente en la realización de negocios rentables para ambos	4	7	4	6	2	1	3	2
5	4	Son serios y cumplen lo que pactan, con una elevada disciplina a nivel de tienda	1	1	2	-	2	5	4	3
2	5	Son un buen cliente con quien trabajar (profesionales, ayudan a resolver problemas, hacen uso eficiente de nuestros recursos, sus costes son razonables)	6	4	3	9	4	2	6	5
6	6	Construye el surtido de la categoría en base a necesidades del consumidor	8	5	6	6	7	6	9	8
7	7	El nivel de exposición y visualización de los productos en el lineal es bueno	2	2	-	5	10	8	-	7
8	8	Tiene un proceso rápido y eficaz para presentar nuevos productos	7	-	6	3	7	7	5	-
13	9	Dispone de una cadena de suministro eficaz y eficiente	8	8	8	-	-	-	-	8
11	10	Adoptan un enfoque estratégico en los negocios	-	8	-	9	7	-	-	10
12	11	Trabaja conjuntamente con nosotros para planificar y pedir suficiente género durante los periodos promocionales	-	-	-	4	-	-	8	5
9	12	En Compras, están organizados para tomar e implementar decisiones rápidamente	-	-	8	-	6	-	6	-
10	13	Disponen de poder y autoridad para hacer cumplir los planes y decisiones acordadas	10	-	-	6	-	-	10	-
-	14	Dispone de un proceso eficaz de pagos	-	-	-	-	-	8	-	-
12	14	Trabaja conjuntamente para mantener niveles adecuados de stock	-	8	-	-	-	-	-	-
12	15	Impulsa la demanda de productos a través de iniciativas de marketing al consumidor eficaces	-	-	-	-	-	-	10	-
14	15	Su rentabilidad es el resultado de un mix correcto entre políticas de ventas y políticas de compras	-	-	10	-	-	-	-	-
-	15	Nos comunica claramente la estrategia de su compañía y categorías de productos en común	-	-	-	-	-	10	-	-



den traducir en un mayor crecimiento. Los distribuidores están quitándose participación de mercado unos a otros y llevándose parte del negocio de los proveedores a través del crecimiento de la MDD.

LA RECETA DEL ÉXITO

Ante esta situación proponemos una receta para el éxito que se basa en tres principios:

- Un portfolio de productos adecuado.

- La casa en orden.
- Equipos motivados.

El **porfolio de productos** adecuado para las marcas líderes quiere decir que cada compañía, para mantener una posición de liderazgo a medio y largo plazo, debe estar apoyando las categorías de productos y las marcas en las que posee:

- Ventajas competitivas de mercado.
- Una participación de mercado suficiente.
- Una innovación constante y relevante.
- Marcas relevantes.
- Costes adecuados.

Una compañía de marcas líderes y que además esté presente en categorías con productos que tienen terceras o cuartas posiciones –con las que no puede competir en situación de igualdad con los líderes– debe hacer que desaparezcan, de una manera ordenada, de su porfolio.

Digo de una manera ordenada porque la revolución que estamos viviendo hoy en día en los lineales es la de la selección del surtido.

La manera desordenada de desaparecer de los lineales es cuando los distribuidores quitan una marca de los lineales por falta de rotación. Esta manera no prevista genera obsoletos, ineficiencias y costes añadidos de producción que pueden llegar a ser muy importantes.

Por el mismo proceso de razonamiento los distribuidores deben conocer cuál es el formato de tienda y el modelo de negocio en el que van a centrarse para ser los mejores en él y salir de otros modelos en los que no poseen los conocimientos, las localizaciones o los equipos adecuados para gestionarlos.

En ambos casos hay indicadores que siempre revelan el error estratégico cometido:

- Esas categorías de productos o esos formatos de tienda no crecen.
- Pierden dinero año tras año.
- Las estrategias son ambiguas.
- Los equipos no son los mejores.

Sanear el porfolio y centrarse en lo que se sabe hacer mejor es la primera receta para el éxito.



Tener **la casa en orden** quiere decir que nuestro modelo de negocio tiene las mayores eficiencias operativas posibles.

Los indicadores de eficiencia operativa más relevantes están normalmente asociados a la cadena de suministros y podrían responder a preguntas como:

- ¿Servimos el 100% de los pedidos?
- ¿Nuestro producto está en el lineal los sábados a las 20 horas?
- ¿Empezamos la actividad promocional a tiempo y en todas las tiendas?
- ¿Facturamos sin errores?
- ¿El departamento financiero conoce perfectamente la situación cobros-pagos?
- Etcétera.

Cuanto más volumen homogéneo maneje el negocio, cuanto más claro sea el modelo, cuantas menos distracciones hayan sobre lo que aporta valor, cuanto más sencillos y robustos sean nuestros sistemas informáticos, más fácil será conseguir este objetivo.

Desgraciadamente no tardaremos mucho en ver que el análisis de la situación del sector de gran consumo en España no cumple alguno de los dos puntos necesarios citados anteriormente como requisitos en la receta para el éxito. Básicamente esto sucede por la falta de integración de los procesos entre los proveedores y los distribuidores.

La buena noticia es que tenemos un amplio camino de mejora.

Sobre el tercer punto –**equipos motivados**– no se habla especialmente en el libro, si bien se revisan los modelos organizativos que consideramos los más efectivos para el tipo de negocio en el que estamos. Hay una correlación directa entre organizaciones eficientes, equipos motivados y resultados excelentes.

La propuesta aquí es que el proveedor debe tener equipos de clientes que suponen una mayor focalización en el servicio al distribuidor.

La organización que recomendamos

CUADRO 2

Prioridades para los proveedores identificadas por la distribución (comercial)

2008	2009	PRIORIDADES	ESPAÑA	PORTUGAL	FRANCIA	ITALIA	BÉLGICA	HOLANDA	ALEMANIA	REINO UNIDO
1	1	Tiene productos y marcas con márgenes adecuados que nos permiten conseguir nuestros objetivos de categoría/negocio	4	1	3	1	1	1	1	1
2	2	Entiende y responde a las estrategias, objetivos y peculiaridades de mi empresa	1	3	1	2	2	4	4	4
3	3	Trabaja bien con nosotros. Fácil de hacer negocios	7	5	1	7	3	3	3	2
6	4	Nos apoya para poder competir eficazmente contra otros canales de distribución	1	3	6	5	7	5	10	-
4	5	Tiene autoridad para tomar decisiones, y la usa de forma eficiente y rápida	4	8	8	4	8	-	2	8
5	6	Responde rápidamente y cumple los plazos establecidos	3	-	6	3	6	-	7	3
8	7	Desarrolla "trajes a medida" que nos ayudan a diferenciarnos de cara a nuestros consumidores	9	6	-	5	4	2	-	9
7	8	Sus visitas son productivas (bien preparadas, añaden valor, respetan mi tiempo)	10	-	4	-	10	8	6	9
9	9	Proporciona planes de negocio eficaces enfocados al crecimiento de la categoría y profit.	7	2	8	-	9	-	-	5
11	10	Coopera con nosotros para desarrollar planes de negocio conjuntos (planes de gestión de categoría desarrollados de forma conjunta)	6	7	8	-	-	-	-	5
10	11	Dispone de un proceso organizado para lanzar nuevos productos al mercado (plazos de suministro, apoyo merchandising)	-	-	-	9	-	6	5	-
12	12	Es líder en el desarrollo de innovaciones significativas de productos y packagings	-	-	4	8	-	-	-	-
16	13	Facilita datos de mercado y consumidor necesarios para la planificación eficaz y el desarrollo de la categoría/negocio	-	-	-	-	5	9	-	-
15	14	Dispone de marcas fuertes y conocidas	-	10	-	-	-	-	7	-
-	15	Gestiona eficazmente su surtido de productos	-	9	-	10	-	-	-	-
-	16	Nos propone recursos suficientes para resolver el día a día y proyectos especiales	-	-	-	-	-	-	-	5
13	17	Proporciona apoyos de marketing eficaces a la marca (campañas de publicidad, folletos, promociones, etc.)	-	-	-	-	-	-	7	-
15	17	Apoya nuestras estrategias e iniciativas de marketing al consumidor (loyalty plans, comarketing)	-	-	-	-	-	7	-	-



para los proveedores son equipos multi-disciplinarios que abarquen todo el proceso de relación con el distribuidor y que estén localizados físicamente en el mismo lugar.

Se trata de organizaciones espejo, en las que cada una de las funciones interactúa con la persona responsable de las mismas funciones en el otro lado. El hecho de que estén localizadas físicamente en el mismo lugar permite que la información fluya mucho más eficientemente.

Por último, como decíamos anterior-

*Ya ha llegado
el tesoro del Cantábrico*



*Boquerón
Estamos en temporada*



*Por nuestro pescado de hoy
y de mañana*

www.from.es



UNION EUROPEA

Fondo Europeo
de Pesca (FEP)



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA
RURAL Y MARINO

GRÁFICO 1

Esquema operativo de un equipo motivado

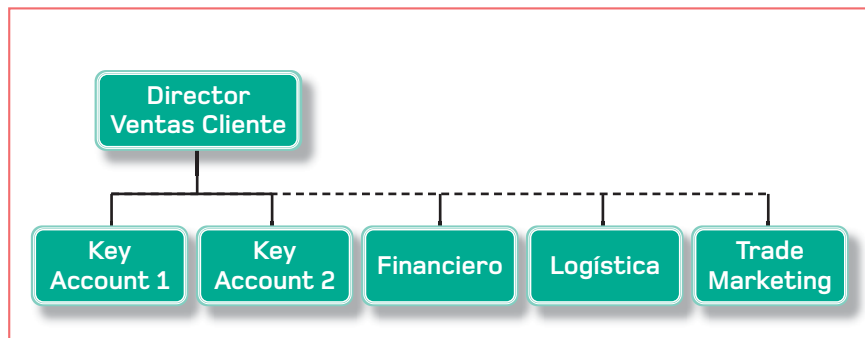
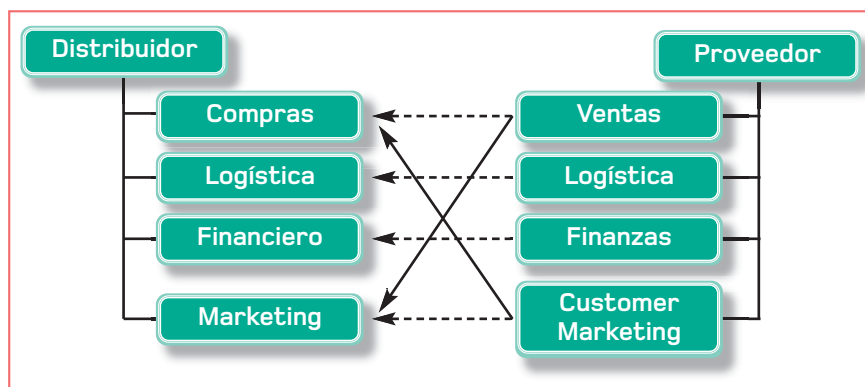


GRÁFICO 2

Propuesta de marco de relación entre proveedor y distribuidor



mente, la propuesta de creación de valor en la colaboración marcas líderes y distribuidores puede venir por dos vías:

1. Generación de demanda.

Aquí nos apoyamos en la teoría clásica de gestión de categorías que básicamente busca identificar oportunidades para hacer crecer una categoría por encima del mercado en casa del distribuidor. Para ello hay que utilizar las palancas de surtido, precio, promoción y visibilidad.

Las ideas que me gustaría resaltar aquí son:

- El consumidor y el comprador siguen siendo dos figuras diferentes, todavía, en nuestro país en el que las señoras entre 25 y 55 años realizan una gran parte de la compra. Esto tiene una influencia directa en el éxito de la innovación.
- Ya no es cierto que el distribuidor es el que más sabe del comprador y las

marcas líderes del consumidor. Ambos tienen conocimientos profundos de las dos figuras.

- El surtido está en plena transformación. Debe estudiarse con mucho cuidado si se quieren maximizar las ventas.
- Las marcas de los distribuidores son un hecho relevante en el lineal. Los estudios de gestión de categorías deben ser objetivos y contemplando todas las marcas que cubren una necesidad del consumidor.
- La innovación debe ser relevante para que alcance una distribución amplia. La innovación no debe detraer recursos del core business que lo pongan en situación de inferioridad frente a otros competidores.
- La revolución que se acerca es que los compradores/consumidores dejarán de ser personas anónimas pa-

ra pasar a ser individuos perfectamente identificados en sus consumos y preferencias a través del desarrollo de Internet y de las tarjetas de fidelización.

2. Eficiencia en las relaciones proveedor <—> distribuidor.

- En la cadena de suministros ya no es posible aceptar no servir el 100% de lo vendido, cuando la venta es tan difícil.
- Los fuera de stock en el lineal (OSA, On Shelf Availability) en los momentos de más venta es una falta de coordinación en la cadena de suministros, no sólo imputable al distribuidor.
- La carga administrativa debe ser radicalmente simplificada por ambos lados.

CONCLUSIONES

Como dos reflexiones finales podemos afirmar que:

- No podemos dejar de estudiar correctamente los lineales, o el surtido, o hacer análisis postmortem de las promociones, o de la elasticidad de precios etc., porque no tenemos recursos suficientes o porque no sabemos hacerlo bien. Ésta es una información necesaria en estos tiempos de crisis para optimizar al máximo nuestros recursos. Hay compañías con herramientas de software que son muy eficientes dando estos servicios. Están detalladas en el libro.
- Finalmente debemos medir nuestro performance permanentemente versus nuestros competidores, no solo en ventas y en participación de mercado sino también en nuestra capacidad de gestión, que es el mejor indicador de nuestros éxitos futuros. ■

NOTA: José María Vilas es autor del libro *Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración (731 páginas), editado por ESIC (2011).*