

Entrevista a José María Vilas, autor del libro *Marcas líderes y distribuidores*

“Se hace un buen trabajo creando momentos puntuales de consumo que ayudan a evitar la estacionalidad de las ventas de juguetes”



José María Vilas es uno de los principales expertos en comercio y distribución de España. Ha sido director general y presidente de Unilever España, y desde abril del año pasado dirige su propia compañía de asesoría, Vilas AG, además de trabajar como consejero de varias empresas y presidente del consejo de administración de Panrico. Recientemente ha publicado *Marcas líderes y distribuidores* (Libros profesionales de empresa, ESIC, 2011), donde defiende y explica con casos concretos la necesidad de colaboración entre distribuidores y proveedores.

Cómo definiría una marca líder?
- Una marca líder es aquella que tiene algo que decir al consumidor. Esto se traduce en que es una marca que vende más, o innova más, o tiene una mayor actividad que las otras marcas, o tiene una relación calidad-precio que se considera muy adecuada, o no se ha convertido en líder del mercado, pero sí de un nicho específico. Estamos equivocados cuando pensamos que la marca líder es la que más vende, porque puede tener la participación de mercado más alta de ese momento, pero a lo mejor está vendiendo por debajo de lo que crece el mercado. Esto querría decir que habría

otras marcas que estarían cogiendo el liderazgo de ese segmento en ese momento, y podrían arrebatarle el liderazgo relativamente a corto plazo.

- ¿Cómo ha de tratar un distribuidor a una marca de este tipo? ¿El tratamiento ha de ser especial porque eso beneficia al distribuidor y al consumidor, o el distribuidor no tiene más remedio que aceptar las condiciones de la marca?

- Los distribuidores y las marcas al final tienen el mismo objetivo: satisfacer las necesidades del consumidor, lo que se traduce en vender más. Tienen que colaborar para estudiar conjuntamente cómo

La colaboración entre proveedores y distribuidores es fundamental, y más todavía en estos momentos de crisis cuando se mira tanto cuándo y en qué se gasta el dinero

pueden satisfacer mejor estas necesidades. Pero en el mundo del gran consumo y en los juguetes, por ejemplo, ocurre que hay que trabajar con dos tipos de perfiles muy distintos. Uno es el comprador y otro el consumidor. En muchos casos el consumidor es a su vez el comprador, pero en otros casos no coinciden. En gran consumo vemos que el 60% de las compras están realizadas por mujeres que tienen entre 25 y 55 años, que sin embargo sólo consumen el 40%. Con lo cual cuando lanzas un determinado producto tienes que pasar por el comprador, que muchas veces no es el consumidor, y tienes que saber cómo llegar al consumidor a través de esta persona interpuesta.

Tradicionalmente se pensaba que los distribuidores conocían muy bien al comprador porque es la persona que entra en sus tiendas, y que las marcas líderes conocían muy bien al consumidor porque es la persona que al final consume o utiliza estos productos. Pero yo diría que en cuanto a las marcas líderes, esto no sucede así. Es verdad que los distribuidores conocen muy bien al comprador, pero también conocen al consumidor gracias a herramientas como

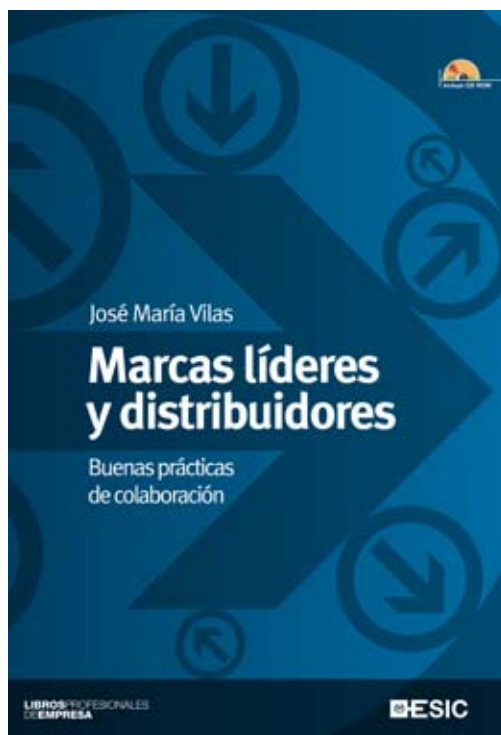
las tarjetas de fidelización, mientras que las marcas líderes conocen también al comprador porque han hecho muchos estudios con distribuidores para conocer el comportamiento de esta persona y poder llegar hasta él.

- Uno de los puntos en los que más se insiste en el libro es en la necesidad de colaboración entre marcas y distribuidores. ¿En qué debería mejorar esta colaboración? ¿Cuáles han sido los principales errores y cómo repercuten estos errores en el consumidor?

- En el pasado ha habido una relación bastante tensa en muchísimas ocasiones entre proveedores y distribuidores. Muchas veces los distribuidores

usaban a los proveedores no sólo por sus marcas, sino también con el objetivo principal de obtener mejores condiciones y por tanto, ingresos. En este momento, con la crisis de consumo que se ha producido, todo el mundo ha llegado a la conclusión de que esta colaboración tiene que ir enfocada a estudiar conjuntamente cómo desarrollar las categorías y cómo vender más. Los proveedores ya no pueden permitirse el lujo de decir "yo colaboro contigo, pero la colaboración será únicamente económica" porque nadie tiene dinero para hacerlo así.

Cuando se colabora lo que hay que hacer es generar demanda o crear riqueza para poder después aplicar esta riqueza que creas para satisfacer mejor las necesidades del consumidor y vender más. Éste es el gran cambio que se ha producido en estos momentos, sobre todo espoleado por la crisis.



- La crisis entonces al menos ha servido para depurar ciertos vicios.

- Efectivamente, al final la crisis ha llevado a que todo el mundo piense en cómo puede colaborar. La colaboración entre proveedores y distribuidores se mueve en dos ejes. El primero es la generación de la demanda, que significa vender más. Esto se consigue con la gestión de categorías. Puedes hacer que una categoría crezca más y si en esa categoría tus marcas son líderes, tu marca crecerá más y tus distribuidores también venderán más y mejor. El segundo eje, la colaboración, consiste en evitar las ineficiencias del sistema. En estos tiempos de crisis lo que no puedes permitirte es tener un pedido hecho por el distribuidor de 100 unidades y sólo vender 95. No puedes permitirte el

Hay que ofrecer unos precios competitivos para atraer a los consumidores, pero también hay que tener el surtido que vende más en las estanterías

- Las formas de distribución están cambiando mucho con las nuevas tecnologías, especialmente con la venta por internet. ¿Cómo han de adaptarse tanto fabricantes como distribuidores a estas nuevas formas de comercio?

- Creo que ésta va a ser la gran revolución en el mundo del gran consumo. Actualmente las grandes marcas tienen millones de consumidores que de alguna manera son anónimos. No se conocen más que por sus tipologías. Mientras que en el futuro lo que va a pasar con internet y con las tarjetas de fidelización es que a todos estos consumidores anónimos les vamos a poner nombre y apellidos, y vamos a saber que a este consumidor que se llama José Pérez tiene unas pautas de consumo muy regulares que conocemos a través de los pedidos de internet o de su tarjeta, que compra unos determinados productos de una manera periódica, y a través de eso vamos a ser capaces de hacerle una oferta de consumo a medida. Y esto es bueno para todos, porque yo como consumidor lo que quiero es comprar los productos que me gustan al mejor precio posible y en el sitio que me gusta. Y eso es posible hacerlo a través de estas nuevas tecnologías que identifican y que ofrecen descuentos o actividades promocionales a los usuarios. Creo que ésta va a ser la gran revolución que se va a producir: vamos a pasar de tener millones de consumidores anónimos a tener



lujo de tener una cadena de suministros que sea tan ineficiente que cueste un 2% o un 3% más que la de tus competidores. No puedes permitirte el lujo de tener puesto el producto en el lineal de manera que no optimice las ventas. Todo esto son ineficiencias de la cadena de suministros que en este momento nadie se puede permitir. La manera mejor de corregirlas es aplicar la experiencia y el conocimiento del productor y del distribuidor para resolverlas.

Y esto es bueno para todos, porque yo como consumidor lo que quiero es comprar los productos que me gustan al mejor precio posible y en el sitio que me gusta. Y eso es posible hacerlo a través de estas nuevas tecnologías que identifican y que ofrecen descuentos o actividades promocionales a los usuarios. Creo que ésta va a ser la gran revolución que se va a producir: vamos a pasar de tener millones de consumidores anónimos a tener

puzzleball®

Lampára nocturna



¡Campana TV en Noviembre y Diciembre!



Globo geográfico + CD-Rom

Ravensburger Ibérica S.L.U.
Tel. 091.7219526 - Fax 091.3885560
www.ravensburger.com

Ravensburger

consumidores perfectamente identificados en su manera de consumir y en los productos que consume. Y a partir del momento en el que empresas como Zara definitivamente apuestan por la compra por internet o El Corte Inglés anuncia que va a potenciar este negocio, aquellos que tenían dudas ya se las pueden ir quitando de encima rápidamente.

- En España, la distribución está menos concentrada que en Europa y Estados Unidos. ¿Cree que de todas formas se alcanzará el mismo nivel de concentración? ¿Qué cambios traerá esta concentración? ¿Los pequeños distribuidores están destinados a integrarse en grandes grupos o desaparecer?



- Lo que hemos visto hasta ahora es que a pesar de la crisis en el mundo del retail no se está produciendo una gran concentración porque los que se suponía que iban a ser perdedores en la crisis, que son las cadenas de supermercados regionales, están aguantando muy bien. Y en cambio las que están sufriendo más la crisis son las cadenas de hipermercados, que son cadenas muy potentes. Esto hasta ahora ha sido así, pero sin embargo, las últimas informaciones macroeconómicas que se han publicado apuntan a que esta crisis o este cambio

En el sector del juguete hay que identificar las necesidades de los usuarios, que van creciendo en edad y se van moviendo de unos segmentos a otros

de parámetros de consumo va a ser largo y va a durar bastante tiempo, y si se produce un desgaste como se está produciendo, a largo plazo y con una erosión de los márgenes, es posible que al final los más fuertes ganen terreno a los menos poderosos, y que la concentración se vaya produciendo paulatinamente. De todas formas, mi impresión personal es que esto costará mucho en España porque las cadenas más grandes están muy focalizadas en hipermercados y ya se ve que las cadenas de supermercados son el formato ganador.

- ¿Cómo puede el distribuidor gestionar de modo eficiente la competencia entre marcas por atención y espacio, sin caer en una posible saturación de la oferta?

- En este momento el factor que se está viendo más importante es el precio. La segunda revolución que se está produciendo es la del surtido.

Es decir, es verdad que hay que ofrecer unos precios competitivos para atraer a los consumidores, pero también hay que tener el surtido que vende más en las estanterías. Lo importante no es tener un surtido muy grande, sino tener el surtido más adecuado a la tipología de comprador consumidor que entra a tu tienda, y ésta es una revolución que se está produciendo en este momento. Se están haciendo muchos esfuerzos, no sólo en la selección de este surtido, sino también en la visibilidad de este surtido en el punto de venta. Hay muchas



compañías a las que les está costando mucho entender este concepto; incluso hay algunas que no saben ni siquiera muy bien cómo aplicarlo, y como comento en el libro, en nuestro país hay compañías que tienen software que permiten clarificar cómo usar estos conceptos. Esto también es muy aplicable a las promociones: todas las empresas tienen una gran actividad promocional en este momento y no todas tienen unos buenos análisis para saber si la promoción ha valido la pena o simplemente se ha tirado el dinero.

- Los productos nuevos lo tienen muy difícil para hacerse un hueco si no es con una gran inversión detrás y el apoyo de grandes distribuidores. ¿No hay forma de que productores y distribuidores apuesten de forma más decidida por la innovación? ¿Qué huecos pueden encontrar los productos nuevos (sean o no de nuevas empresas)? ¿Cómo han de plantearse su distribución?

- Lo que siempre digo es que lo más importante es tener muy cuidado el *core business*. Aquellos productos o categorías que son los más importantes tienen que estar perfectamente cuidados y renovados. Y lo que muchas veces llamamos innovación alrededor del *core business* es muy importante. Otro tipo de innovación tiene que hacerse sin que sea a costa de sacrificar recursos de tu *core business*. Porque si después la innovación no funciona, puedes encontrarte con que estás debilitando significativamente tu compañía. Y ya sabemos que España es uno de los países de Europa en los que es más difícil tener éxito con la innovación.

- ¿Y a qué se debería esto?

- Hay tres razones: una es estructural, ya que es muy difícil conseguir una distribución alta con la innovación; la segunda es por esta tipología que hemos comentado antes según la cual el comprador no siempre es el consumidor, y el tercero es por la dificultad de hacer llegar el mensaje al consumidor por la fragmentación de la comunicación.

- Las empresas españolas cada vez venden más y fabrican más fuera de España. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta las marcas que decidan pasar a distribuir su producto de forma internacional? ¿Cuáles son los principales errores que se cometen?

- Con la crisis actual, muchas empresas están mirando fuera, lo cual es un planteamiento correcto. En este tema hay dos cosas importantes: tienes que llegar a conocer al consumidor de este mercado extranjero al que quieres acceder y por tanto saber cuáles son las necesidades que quieres satisfacer, y la segunda son los canales de distribución que tienes que utilizar para llegar a él. En cuanto al comercio internacional, lo más importante de todo son las personas, como sucede siempre en los negocios. Si quieres tener éxito en el negocio internacional, es muy importante que las personas que vayan a manejar este negocio conozcan los productos y el mercado, y que se sepan mover en el mercado internacional. Porque aunque tengas un buen producto, si al final no eres capaz de entender las dinámicas que mueven los mercados internacionales, no tendrás éxito. Y esto sólo lo consigues a través de las personas adecuadas.

- En lo que se refiere al sector del juguete, es un mercado que sigue unas pautas muy tradicionales. ¿Cree que es importante que marcas y distribuidores se adapten mejor a los cambios? ¿O por las particularidades de este mercado en concreto no hace tanta falta?

- Es exactamente igual que en el caso del gran consumo. La colaboración es fundamental, y más

todavía en estos momentos de crisis cuando se mira tanto cuándo y en qué se gasta el dinero. En el sector del juguete pasa además que tienes que identificar las necesidades de los usuarios, que van creciendo en edad, que se van moviendo de unos segmentos a otros, y en función de donde tengas situado el corazón de tu negocio tienes que estar perfectamente alerta de lo que está sucediendo en el mercado.



- Una de estas particularidades es la marcada estacionalidad de las ventas: ¿esta estacionalidad se podría contrarrestar con una mayor colaboración entre marcas y distribución?

- Yo no estoy seguro de que seamos capaces incluso a pesar de la colaboración de desestacionalizar mucho los momentos de venta, sobre todo por la crisis. Tengo la teoría de que a corto plazo con el nivel de desempleo que tenemos en España el consumo va a estar muy frenado. Pero en el momento en que seamos capaces de entrar en una dinámica normal y tengamos un nivel de consumo como el de otros países europeos, creo que volveremos a parámetros de consumo simila-

res a los que teníamos antes porque a todos nos gustaba el ritmo de vida que llevábamos antes mucho más que el ritmo de vida que llevamos ahora. Y si en un momento dado tenemos los medios de volver a hacerlo, yo creo que volveremos a hacerlo. La pregunta del millón es cuánto tiempo tardaremos en llegar allí. Eso es lo que probablemente todos estamos pensando que nos va a costar más tiempo del que creíamos hace

uno o dos años, cuando se confiaba en que sería relativamente rápido, mientras que ahora tenemos la preocupación de que nos puede llevar más años.

Creo que se hace un buen trabajo creando momentos puntuales de consumo que ayudan a evitar la estacionalidad de las ventas de juguetes, pero creo que mientras dure la crisis será más difícil generar momentos de consumo extras a los ya tradicionales.

- España es uno de los países donde más porcentaje de productos de marca licenciada se venden. ¿A qué cree que se debe este hecho? ¿Qué diferencias habría entre las marcas líderes tal y como las entiende en su libro y una licencia?

- Yo no sé si en España tenemos más presencia que en otros países, pero al final la licencia te ayuda a acercarte a la marca líder, básicamente porque proporciona una marca conocida y un saber hacer conocido, y en muchísimos casos un producto ya desarrollado y muy bien pensado. Eso lo que hace es facilitar el camino hacia el liderazgo, y ésta es la razón por la cual las licencias tienen tanto éxito y tanta aceptación. Proporcionan rápidamente un camino que sin ellas costaría más o se sería incapaz de conseguir. Muchas licencias colocan el producto en una posición de líder y esa es una posición ganadora, o al menos una posición que te puede permitir seguir siendo líder. ■