



Foto: Urende

La Distribución ante la crisis

Luchar contra la tormenta

Todos sabemos que la crisis en la que nos vemos inmersos está haciendo que nuestro sector no atraviese su mejor momento de venta. Lamentarse por esta situación sirve de poco. Precisamente ahora es tiempo de agudizar el ingenio para buscar la mejor manera de dinamizar las ventas, innovar y mejorar las condiciones de compra de los clientes. A continuación, repasamos cómo han afrontado algunos de los principales operadores del sector este momento.

Aunque algunos expertos económicos empiezan a ver con esperanza el futuro, y confían en que se pueda comenzar a divisar la 'luz al final del túnel', lo cierto es que el escenario tan complicado en el que se ha tenido que desenvolver nuestro sector en el último año ha obligado a redoblar los esfuerzos para minimizar el impacto de la crisis. Así, casi todos los grupos de distribución han puesto en marcha iniciativas para paliar sus efectos o, al menos, han revisado y potenciado sus medidas y recursos habituales para adaptarse a este panorama. En resumen, éstos son los puntos clave para los operadores que han participado en el reportaje.

Comunicación. Aunque pueda ser difícil mantener la inversión en estos momentos, la comunicación es una de las principales armas para tratar de minimizar las consecuencias de la crisis. La bajada de tarifas de muchos medios de comunicación, así como el abandono o arrinconamiento de las tareas de comunicación por parte de muchas empresas, hace mucho más fácil obtener visibilidad, por lo que cualquier acción puede ser más eficaz. Además, tal vez éste sea el mejor momento para desmarcarse del resto de competidores. La presencia en el deporte

ha sido tradicionalmente uno de los canales de comunicación escogidos por muchos operadores. Así, varios grupos participan en eventos deportivos mediante publicidad, patrocinios, esponsorizaciones, etc.

Imagen de marca. Muy ligado a lo anterior, muchos distribuidores están haciendo especial hincapié en su posicionamiento de marca. En un momento como éste, es positivo realzar las notas características de la enseña, resaltar los valores diferenciales y hacer que el consumidor entienda qué es lo que ofrecen los puntos de venta de nuestro grupo y que no podrán encontrar en la competencia.

Folleto. Todos los operadores han seguido mostrando su confianza en este aliado tradicional de las ventas. Los folletos no sólo sirven para que el cliente pueda ver las ofertas, sino que contribuyen a que el usuario recuerde que la tienda está ahí y que también tiene buenos precios. Además, pese a que el cliente no tenga nada imprescindible que comprar, puede contribuir a que se acerque a la tienda ante el reclamo de alguna de las ofertas y, aunque no se lleve ese producto, acabe materializando su visita con la compra algún otro artículo.

Los folletos no sólo sirven para que el cliente pueda ver las ofertas, sino que contribuyen a que el usuario recuerde que la tienda está ahí y que también tiene buenos precios. Además, pese a que el cliente no tenga nada imprescindible que comprar, puede contribuir a que se acerque a la tienda

Formación y atención al cliente. En el contexto en el que nos hallamos, casi es más importante mantener a los clientes que ya tenemos fidelizados que encontrar a otros nuevos. Debemos tener en cuenta que es mucho más difícil (y caro) conseguir nuevos clientes que seguir contando con los ya existentes. Por eso, hacer que nuestros consumidores estén satisfechos debe ser una prioridad absoluta. Si el cliente queda contento, puede que venga a nuestro punto de venta cuando deba realizar nuevas compras. Por el contrario, si no está satisfecho con la compra o con la atención recibida, no sólo es muy probable que no vuelva, sino que es casi seguro que relatará a sus conocidos esta mala experiencia. Por eso, la formación y conocimiento de los productos en venta es esencial para una perfecta labor de prescripción que, unida a la mejor atención al cliente, contribuirán a hacer posible la repetición de compra del usuario.

Optimización. Los grupos están apostando por una mayor racionalización de sus procesos logísticos, eliminando procesos o estructuras ineficientes. Todo ello, manteniendo los servicios prestados e incluso aumentándolos.

A continuación, repasamos cómo están afrontando la crisis algunos de los principales operadores del sector.

Sinersis

Como es sabido, la estructura de Sinersis acoge las enseñas Tien 21, Confort y Milar. Estas banderas confluyen y trabajan con el objetivo común de hacer crecer el grupo día a día. No obstante, cada una de ellas mantiene su propio público, política y manera de hacer las cosas. Por eso, repasaremos de manera independiente las iniciativas de cada una de ellas, desgranadas por Javier Lis, Director de Marketing de Sinersis.



Foto: Milar

Tien 21

La estrategia de esta enseña para hacer frente a la crisis presenta varios frentes.

Publicidad en TV. “Este año hemos apostado por un objetivo de frecuencia, estando presentes durante todo el año de lunes a viernes en tres canales de cobertura nacional”, apunta Lis.

Patrocinio. Tien 21 ha apoyado a equipos de fútbol, baloncesto, tenis y fútbol sala a lo largo del año.

Folleto. El pasado año, la bandera lanzó varios folletos promocionales: ‘AhorroTien 21’, lanzado en el mes de enero, correspondiente a las rebajas y dedicado a gama blanca y marrón; campaña ‘Renueva tu cocina’, realizada en febrero y dirigida a gama blanca; campaña de aire, puesta en marcha en marzo; campaña de primavera, que llegó en abril y estuvo orientada hacia línea marrón y blanca; ‘Plan Renove’, con sendos folletos lanzados en mayo y octubre, referentes a productos exclusivos de Tien 21; una campaña sobre artículos de electrónica de consumo y nuevas tecnologías que se puso en marcha en junio, coincidiendo con la Eurocopa, y que se completó con un nuevo lanzamiento acerca de este mismo tipo de artículos en noviembre; la campaña ‘ElectroTien21’, desarrollada en junio y noviembre, con folleto centralizado de gama blanca, marrón e informática y acompañado de financiación a 10 y 20 meses sin intereses; un folleto de verano para los meses de julio y

agosto, con productos de todas las gamas; y una campaña de navidad, lanzada a finales de noviembre y con todo tipo de referencias.

Web. “En el mes de mayo se puso en marcha la nueva web de Tien 21, con una renovada imagen y nuevos contenidos, acorde con las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Hay que destacar de este site el apartado de ofertas territoriales y el buscador de tiendas como elementos diferenciadores”, precisa el Director de Marketing de Sinersis.

Financiación. “A lo largo del año, contamos con fuertes campañas de financiación para fortalecer las ofertas de nuestros puntos de venta. Las campañas más importantes se potencian con promociones financieras de hasta 20 meses sin intereses”, comenta Lis.

Estrategia y objetivo. El responsable de Sinersis indica que “la apuesta en comunicación es fortalecer la imagen de marca y aumentar su notoriedad. Queremos posicionarnos como líderes en el mercado horizontal. Nuestro objetivo con las acciones de patrocinio y TV está claramente orientada hacia la imagen de marca, posicionarnos en la mente del consumidor como una marca fuerte y competitiva. Con las acciones de folletos promocionales, encartes y adaptaciones de prensa y vallas buscamos aumentar las ventas y rotación de clientes en el punto de venta. Este año en TV, además del objetivo de imagen de marca, también lanzamos spots con producto/oferta para generar tráfico a los puntos de venta”, precisa.

Confort

Estas son las iniciativas llevadas a cabo por la enseña en el último año para impulsar sus ventas.

Publicidad en TV. La bandera ha realizado campañas locales en la principal cadena de cada zona durante seis meses al año.

Folleto. Los folletos lanzados por Confort coinciden en gran medida con los de Tien 21 (campaña de rebajas, de aire, de primavera, de verano y navidad, ‘Renueva tu cocina’, ‘Operación Cambio’ y ‘Especial Electrónica’ -en línea con las campañas ‘Plan Renove’ y ‘ElectroTien21’, respectivamente-).

Web. Lis indica que, al igual que sucedió con Tien 21, “en el mes de mayo se lanzó una nueva web de Confort, que no sólo presenta una imagen más actual y moderna. Los nuevos contenidos y el buscador de tiendas son elementos clave para posicionar la marca en la red”.

Financiación. Este aspecto también es muy similar al desarrollado por Tien 21, con campañas para fortalecer las ofertas de sus tiendas, uniendo las campañas más importantes con promociones financieras de hasta 20 meses sin intereses.

Estrategia y objetivos. “Para Confort, la estrategia va dirigida a un público con mayor experiencia en las compras, un público más exigente y con mayor conocimiento,



Foto: Confort

sinersis

Más de 1500 puntos de venta gestionados en España y Portugal.



C/Bravo Murillo 377, 4ª planta, Madrid 28020. Tel. 91 378 99 80

comunicando ofertas atractivas para el cliente final. Sin embargo, en este último año, y de cara al año que viene, se está haciendo un gran esfuerzo por fortalecer la imagen de la marca a través de televisión y con la reforma de las tiendas", desvela el Director de Marketing de Sinersis. En cuanto a sus objetivos, Lis afirma que "a través de campañas promocionales, Confort apuesta por posicionarse en precio, mientras que en televisión también se lanzan continuas ofertas para atraer al consumidor al punto de venta".

Milar

Ésta es la receta de Milar para tratar de combatir la crisis.

Patrocinios y publicidad. La marca ha tenido presencia en la Liga Nacional de Fútbol y ha sido patrocinadora de un equipo del mundial de motociclismo. Asimismo, ha tenido participación en varios torneos internacionales de tenis y ha estado presente con un anuncio de 10 segundo en todas las carreras de Fórmula 1.

Encartes. Como explica Lis, Milar realiza encartes "en los principales diarios de mayor cobertura local y regional en las campañas de 'Semana Extra'".

Folleto. Éstas son las propuestas de Milar para el ejercicio: 'Semana Extra', preparado en enero con lanzamientos de producto de



gama blanca y marrón y con financiación a 20 meses sin intereses; 'Días Verdes', en febrero y orientada a línea blanca y marrón; campaña de aire en marzo; campañas 'Lo último', desarrolladas en abril y noviembre con artículos de marrón y blanca; campaña 'Operación Renove', en mayo y octubre y destinada a línea blanca; 'Semana Extra Milar', con un folleto nacional de ocho páginas con productos de gama blanca, marrón e informática y acompañada por una promoción financiera de 15 meses sin intereses; y el catálogo de navidad, con referencias de todas las familias de producto.

Financiación. Al igual que Tien 21 y Confort, Milar dispone de apoyo a sus campañas con una financiación que facilite la venta. "Campañas de 20, 15 y 10 meses de financiación sin intereses se lanzan y van rotando durante prácticamente todo el año", puntualiza el responsable de Marketing.

Estrategia y objetivos. "En Milar, la estrategia está orientada a una fuerte imagen de marca, transmitir los valores de la misma y posicionarla en la mente del cliente. Las líneas de actuación son básicamente acciones de marca, cuyo objetivo es el reconocimiento y la notoriedad de Milar y, paralelamente, se trabaja en campañas promocionales que aumenten el volumen de venta, pero sin olvidar cuál es nuestro objetivo y nuestra estrategia en cuanto al precio", precisa Lis.

Euronics

Aunque la crisis está suponiendo un lastre para todos, no todo son desilusiones este año. Por ejemplo, Víctor Manuel Rodríguez, Consejero Delegado de Euronics España, explica que para su grupo "las perspectivas para 2009

En momentos difíciles, pertenecer a un grupo nacional, con una imagen asentada y con unas herramientas de gestión y de marketing efectivas, permite a la tienda aprovechar la experiencia de los asociados de la cadena y la fuerza y el volumen de las plataformas regionales y la central

son, a pesar de la actual situación económica, bastante positivas, tras las incorporaciones que se han realizado a lo largo del año, ya que hemos crecido en volumen, potencial de compra, número de asociados y puntos de venta". Así, Rodríguez declara que "Euronics España cerró el ejercicio 2008 con una facturación de 495 millones de euros, 643 asociados y 881 puntos de venta. Actualmente, contamos con 898 asociados y 1.213 puntos de venta y la tendencia es a crecer este año en torno a un 20%".

Éstos son los puntales sobre los que se sustenta el crecimiento del grupo:

Captación y expansión. "Desde el último trimestre de 2008, se reforzó el equipo de la central con la creación de la Dirección Comercial. El plan de expansión puesto en marcha ha incrementado la captación de nuevos asociados y ha elevado el nivel de satisfacción de los miembros", indica el Consejero Delegado.

Comunicación. Rodríguez señala que "para minimizar el impacto que la crisis económica y la reducción del consumo pueda tener sobre nuestros puntos de venta, estamos realizando un gran esfuerzo en comunicación dirigida al público final".

Publicidad y marketing. "A lo largo de todo el año, estamos apareciendo diariamente en prensa nacional y, además, lanzando campañas de co-marketing con nuestros

principales proveedores. En este aspecto, por ejemplo, recientemente se ha realizado una potente campaña con el Grupo Electrolux, enmarcada dentro de la campaña de comunicación 'A lo grande!', con presencia en las principales cadenas de TV, radio, prensa, folletos, internet y PLV", apunta.

Publicidad dinámica. El responsable de Euronics afirma que "otro medio de comunicación muy importante ha sido la publicidad dinámica en los campos de fútbol. Una vez terminada la competición, el incremento de la inversión queda plasmada en cifras récord de público -tanto en los estadios como a través de las retransmisiones televisivas- en los 240 partidos en los que Euronics ha estado presente, superando los 375 millones de espectadores, cifra que representa un incremento del 123% respecto a la temporada 2007-2008".

Logística. "Nos encontramos en un punto en el que es necesario optimizar procesos logísticos, para lo que se ha puesto en marcha un proyecto que va a permitir a nuestros socios reducir los stocks y eliminar estructuras ineficientes", anota.

Formación. "Estamos inmersos en un ambicioso plan de formación a través de Óptima, que tiene como objetivos principales potenciar la capacitación de nuestros equipos humanos e incrementar al mismo tiempo su nivel de motivación. Este plan de formación se

estructura en diferentes niveles de actuación: 'Máster Óptima', del que se acaba de graduar la primera promoción; plataforma de e-learning 'Campus Óptima'; y 'Training Óptima', formación presencial dirigida a equipos de venta", concluye.

Activa Hogar

Como explica Roberto Pérez, Gerente de Activa Hogar, "en momentos difíciles, pertenecer a un grupo nacional, con una imagen asentada y reconocida en el mercado y con unas herramientas de gestión y de marketing efectivas, permite a la tienda aprovechar la experiencia de los asociados de la cadena y la fuerza y el volumen de las plataformas regionales y la central. Esta posición privilegiada le ayuda a afrontar grandes problemas con soluciones creativas testadas en el grupo. Desde Activa hemos creído que, para afrontar el momento de crisis que el mercado en general está viviendo, debíamos mantener la línea de actuación que estábamos desarrollando y continuar trabajando en cuatro áreas claramente diferenciadas: la central, la plataforma, el punto de venta y el cliente final. Desde 2008 hemos trabajado en este contexto, previendo la difícil situación del sector que teníamos que afrontar".

Central. "En la central hemos realizado unos presupuestos basados en buscar un mayor equilibrio entre los ingresos y los gastos. Por



Foto: Activa Hogar



Foto: Euronics

otro lado, hemos puesto en marcha campañas de publicidad orientadas a reforzar la imagen de nuestra marca en el mercado, con presencia en televisión, radio y patrocinios, y sobre todo, hemos lanzado campañas hacia el cliente final, que ayuden a nuestros asociados a elevar su facturación", comenta el Gerente de Activa Hogar.

Plataformas. "Nuestras plataformas han hecho un importante trabajo, adecuando sus estructuras a las necesidades actuales del mercado. Si bien es cierto que nuestras estructuras ya estaban optimizadas, el cambio de tendencia en las ventas nos ha llevado a la obligación de 'afilarse el lápiz' para no reducir ningún servicio de los que daban nuestras plataformas, sino al contrario, dotarlas de alguno más", asegura.

Puntos de venta. "A través de nuestras plataformas, estamos haciendo un esfuerzo especial en dotar a nuestras tiendas de nuevos servicios y hemos potenciado otros ya existentes con el fin de aportarles más valores añadidos, y que a su vez les permitan aligerar la cuenta de explotación. También se ha trabajado en dinamizar el punto de venta con ofertas promocionales que les

permitan competir con el resto de distribución. En 2009 hemos potenciado el acercamiento con nuestros proveedores, con los que hemos desarrollado acciones mucho más agresivas destinadas a generar más tráfico en la tienda", afirma Pérez.

Ciente final. "Este esfuerzo por dinamizar la tienda ha favorecido también al cliente final, que ha encontrado en las tiendas de nuestra cadena muchas más ventajas, acordes a la situación económica general del mercado, como son los descuentos o la financiación", indica.

Captación de socios. "Creemos que es muy importante dirigir todos nuestros esfuerzos a la potenciación de los asociados que creen en nuestras enseñanzas; de ahí la importancia de que las nuevas incorporaciones que se están produciendo lleguen por convencimiento de la labor que realizamos con nuestras marcas y su imagen", declara el responsable de Activa Hogar.

Publicidad y patrocinio. Conviene recordar que Activa no ha abandonado su habitual apoyo a eventos deportivos. Por ejemplo, durante el pasado año, Activa

fue copatrocinador del Club de Baloncesto Estudiantes, uno de los equipos de mayor solera de la liga ACB. Asimismo, fue espónzor tecnológico en los deportes retransmitidos por TVE -tenis, baloncesto, balonmano...-. Además, DECORactiva esponsorizó algún espacio televisivo de cocina -la receta diaria de 'España Directo' y estuvo en los decorados de alguna serie de éxito como 'Sin tetas no hay paraíso'.

Urende

"En Urende consideramos que, a pesar de esta crisis económica y la caída generalizada del sector, es primordial reforzar, ahora más que nunca, nuestra política de atención al cliente. Un cliente insatisfecho, por muy buen precio que haya conseguido con una oferta puntual, no volverá jamás al establecimiento donde ha tenido algún tipo de incidencia o problema", afirma Carlos González de Canales, responsable de la Dirección General Adjunta de Comercial y Marketing de Urende.

Pero junto a esta premisa ineludible, tampoco hay que descuidar otros aspectos.

Campañas de financiación. González de Canales explica que "Urende está desarrollando, desde mediados del 2008 hasta la fecha, una estrategia de 'Financiación Sin Intereses' aplicada con diferentes rangos a determinadas familias de producto. Por ejemplo, durante el mes de julio, los clientes tuvieron la posibilidad de financiar su compra en 10 meses sin intereses para todos los artículos por encima de 180 euros del folleto promocional, así como para toda la familia de frigoríficos y climatización. También existe un portfolio de campañas de financiación a medida de las necesidades de cada cliente, como por ejemplo fórmulas especiales para el amueblamiento de cocinas, que pueden llegar hasta los 24 meses sin intereses".

Campañas promocionales. "De manera quincenal o mensual, llevamos a cabo campañas genéricas que, según la curva de demanda del cliente final, potencian determinadas categorías de producto. Estas están muy focalizadas en el factor precio, que hoy en día es determinante a la hora de que el consumidor se incline o no por tu oferta comercial. Además, dotamos dichas campañas de una diferenciación con respecto a las demás empresas del sector. Por citar

un ejemplo, tenemos acuerdos de marketing con empresas como PepsiCo para lanzar promociones conjuntas de regalo de productos Pepsi por la compra de un frigorífico. Esta campaña estuvo vigente durante el mes de julio y consistió en que el consumidor, además de adquirir un frigorífico a un precio muy atractivo, se llevaba de regalo directo 100 latas de refresco Pepsi, además de hasta 300 euros de regalo en ropa 'Springfield', precisa el responsable de Urende.

Servicio al cliente. Junto a la atención al cliente citada al comienzo, el servicio ofrecido adquiere un lugar primordial en este momento. "Urende basa su estrategia comercial en una política de servicio al cliente, ya que la considera fundamental. Existe una atención personalizada por parte de equipos comerciales profesionales, servicio de reparto a domicilio y puesta en marcha totalmente gratuito, entrega gratuita en el domicilio vacacional -siempre que haya un centro Urende cercano- y, por supuesto, la garantía de devolución del importe si el cliente no queda satisfecho en los plazos y condiciones marcadas por la ley", indica.

Fnac

Según Enrique Martínez, Director General de Fnac España, "este año está siendo muy

diferente a lo que estábamos habituados. En los últimos diez años, España ha sido el país de mayor crecimiento para Fnac. Era casi como 'El Dorado', y de repente, todo el panorama cambia. Hay que hacer ajustes sin traicionar nuestros valores, y en eso nos esforzamos".

Especialización. "Si somos especialistas, tenemos que mantener el surtido variado en la tienda, aunque se venda menos", sostiene Martínez.

Un paso adelante. "Quizás tenemos que ser un poco más agresivos en precio, en campañas o fomentar la imaginación. Hemos demostrado siempre capacidad de adaptación al entorno y en esta ocasión no podemos ser menos", opina el responsable de Fnac en España.

Crear una 'comunidad'. "Dentro de nuestras acciones en los últimos tiempos, destacaría la decisión de tener un contacto más regular con los clientes. Acabamos de lanzar 'Revista Fnac', un proyecto innovador para España y para el resto del grupo. Con ello queremos tener una vez al mes un contacto con nuestros socios y clientes, comunicando las acciones culturales, campañas comerciales, el evento del mes y las noticias de actualidad. La primera campaña que hicimos para la apertura de Fnac en España en 1993 se llamaba 'Lo inteligente es pagar menos'. Ahora estamos

Hacia el futuro hay que mirar con optimismo. Tenemos acceso a mayor cantidad de productos y más libertad e inmediatez para conseguirlos, pero necesitamos que alguien nos ayude a clarificar la oferta y a simplificar las cosas.

en un proceso de cambio. Comunicamos sobre la tarjeta; sobre el club, con la idea 'tú eres el protagonista' y más orientado a las emociones y cómo compartir éstas con los clientes. Aquí entra también el nuevo 'Club Fnac', en el que nuestros socios adquieren este protagonismo del que hablábamos, a la par que las ventajas que obtiene empiezan a ser más tangibles e inmediatas", puntualiza.

Reforzar la labor del prescriptor. Según Martínez, "hacia el futuro hay que mirar con optimismo. Tenemos acceso a mayor cantidad de productos y más libertad e inmediatez para conseguirlos, pero necesitamos que alguien nos ayude a clarificar la oferta y a simplificar las cosas. Tener mucha información no significa que sea la que precisemos. El rol de un distribuidor consiste en encontrar en cada momento dónde está el valor dentro del proceso de distribución, porque entendemos que favorece el proceso de compra con otras experiencias que hay alrededor."



Foto: Tien21



Foto: Urende