

EL SECTOR CERÁMICO EN LA ENCRUCIJADA. EL PAPEL DE LA DISTRIBUCIÓN.

La distribución cerámica se encuentra en la encrucijada de reformular sus objetivos empresariales si quiere sobrevivir en la actual coyuntura. Para ello debe realizar un ejercicio de análisis profundo de su realidad empresarial, de la situación del mercado cerámico, posicionarse favorablemente ante los consumidores y gestionar adecuadamente su catálogo de productos.

La actual tendencia de la distribución cerámica, parece encaminada a polarizarse en dos canales, gran superficie y tienda especializada, lo que obliga a replantear el posicionamiento empresarial de los distribuidores, al tiempo que les lleva a tener que responder a las siguientes preguntas: *¿Qué quiero que sea mi empresa a medio y largo plazo?; ¿Qué estrategia debo tomar para sobrevivir?; ¿Quién es mi competencia?; ¿Qué hacen las empresas ganadoras para imponerse a los competidores?.*

Los distribuidores están obligados a pasar de una gestión tradicional, e intuitiva, de su negocio, a una más profesionalizada, donde tengan cabida los planteamientos de una gestión empresarial moderna.

LA FUERZA DE LA DISTRIBUCIÓN:

La distribución cerámica puede jugar varios papeles en el mercado cerámico y el proceso comercial: *Desacelerador; Aprovechador; y Acelerador del proceso*

El planteamiento **desacelerador** se manifiesta en aquellos distribuidores que suponen un freno al fortalecimiento de la cadena de valor, obstaculizando la penetración del producto cerámico y de los esfuerzos del fabricante en el mercado.

Son actitudes que se manifiestan cuando:

- se encuentra el beneficio del distribuidor en una merma del beneficio del fabricante o proveedor.
- cuando se ofrece un servicio variable en relación con la confección de la venta global.
- cuando se huye de una planificación comercial que afecta a la logística del fabricante.

El planteamiento **aprovechador**, aparece cuando el distribuidor se convierte en un enredador del proceso de comercialización y lanzamiento del producto cerámico al mercado:

- ofreciendo soluciones ligeramente por debajo de las expectativas generadas.
- dilatando los plazos de pago a fabricantes y proveedores.
- basando la venta del proyecto en una mínima aportación cualitativa, o casi siempre por parte de terceros (la venta la ha realizado la fábrica pero la comisión es para el distribuidor).

El planteamiento **acelerador** supone atender a los consumidores, sus necesidades y motivaciones de compra, y aprovechar la sinergia con la gestión de sus proveedores (las fábricas) para impulsar el negocio cerámico.

El distribuidor positivo, es aquel que:

- propone un incremento del valor añadido percibido por el consumidor, siendo un fiel transmisor del fabricante o proveedor.
- acerca el fabricante al consumidor.
- ofrece un servicio integral sin fisuras y con un "estilo" coherente.

En este punto, la distribución cerámica puede incrementar el **valor percibido** del producto cerámico por el cliente, si **mejora el valor del establecimiento y mejora la capacitación del personal** de venta y atención al cliente. El vendedor en la tienda cerámica, debe ser excelente en:

- Dar consejo y orientación a las demandas del comprador.
- Debe estar informado de las innovaciones, características de los diferentes productos.
- Informar y asesorar del tipo de material a instalar en los proyectos a los distintos profesionales.
- En las reformas, tiene un papel fundamental en la elección del material del cliente final.

SE HA PRODUCIDO UN CAMBIO EN EL MODELO DE LA DISTRIBUCIÓN.

La distribución moderna debe ofrecer aquellos productos que buscan los clientes.

Ya no vale con presentar los productos, muchos productos para que los consumidores encuentren aquel que les gusta. Debemos conocer quienes son nuestros clientes y ofrecerles sólo aquello que estos pueden comprar. No vale el '*café para todos*', pues eso se traduce en una tienda de oportunidades, donde el mejor producto se pierde en un maremágnum de ofertas, tipologías, multitud de paneles que dan una imagen incongruente y desigual.

Por tanto el distribuidor debe comprender que:

- *Más, no es mejor.*
- *Si quiere llegar a todo, probablemente no llegue a nada;*

Se hace necesario, pues, estudiar la oferta, la gama de productos que se pone a disposición de los clientes, la cual debe ser aquella que nos permita vender, y al mismo tiempo maximizar el beneficio, ser más rentable y reducir el coste operativo.

Las **claves** para la distribución del futuro pasan por adotar una serie de estrategias empresariales claves para la mejora, como son:

- 1 - Profesionalizarse (Empresa)
- 2 - Buen equipo (Eficiente y motivado)
- 3 - Gestión Eficaz (Rentabilidad)
- 4 - Ubicación. Gestión del espacio (Merchandising)
- 5 - Imagen. Comunicación
- 6 - Nuevas Tecnologías. Marketing

Las **nuevas estrategias de gestión** pasan por:

- 1- Definir y estudiar los clientes a los que se va a enfocar nuestro negocio.
- 2- Definir los productos que cubren las necesidades de los clientes y estudiar exhaustivamente el comportamiento y venta de dichos productos.
- 3- Profesionalizar el equipo de ventas.

... Y EL FABRICANTE, ¿QUÉ PUEDE HACER?.

Ante este cambio en las estructuras distribución, estos cambios en el mercado, ¿cómo se está preparando el fabricante?. Tiene respuestas a preguntas como: ¿Quién se ocupa del cliente final?; ¿Cómo garantizar la rentabilidad y el desarrollo de su marca manteniendo una política global con el distribuidor?.

1- Las estrategias de futuro en la comercialización están vinculadas a la marca y al control de la distribución.

- Conocimiento del mercado (antes todo era push de producto)
- Permite controlar el margen de la distribución
- Permite definir y posicionar el producto de la manera en que ha sido creado
- Diferenciación y a la creación de una marca fuerte en medio de tanta competencia
- Permite un crecimiento consolidado

2- Distribuidores y fabricantes deben colaborar para el desarrollo del canal:

- Deben generar información de carácter estratégico que sirva para que reflexionen sobre estrategias futuras.
- Buscando nuevas fórmulas de colaboración fabricante-distribuidor-cliente final.
- Optimizando su oferta, las promociones de nuevos productos y gestión eficiente del espacio.

- Control y dominio de costes comerciales priorizando acciones de valor añadido.
- Desarrollo de canales alternativos.
- Las nuevas segmentaciones no se deben basar en edad, poder adquisitivo, etc, sino en emociones, valores que transmite la marca acompañados de un entorno adecuado (distribución).
- Incorporando la **gestión por categorías de productos**.

El sector cerámico, compuesto también por la distribución, se encuentra en una tesitura crucial para su supervivencia, y debe cuanto antes acometer una reforma en sus estrategias empresariales y comerciales, adaptándose a los requerimientos de una gestión moderna y eficaz, y sobre todo con la visión del cliente en primer lugar. Ello supone que la cadena de valor, desde el fabricante hasta el consumidor final, debe ser muy eficiente, tanto en el lanzamiento de los productos, en su comercialización y rentabilidad comercial.

Reflexionar acerca de las mejores estrategias para sobrevivir, es el mejor paso para empezar a preparar el futuro.

Santiago Monfort Sabater
PAUTA CONSULTORES
pauta@pautaconsultores.com
www.clubdemarketing.com