



## El fabricante y el distribuidor deben **saber conjugar sus objetivos comunes a medio plazo**

**E**stá demostrado que la innovación es una herramienta extraordinariamente poderosa para ampliar las categorías aumentando las ventas, así como un elemento fundamental de diferenciación con la competencia, no ya solo en lo referido al producto, sino también a nuevas técnicas (gestión por categorías, logística, políticas comerciales, etc.)

Pero estas novedades de productos y sus beneficios deben ser comunicadas al consumidor y al distribuidor, ya que en numerosas ocasiones este último sólo conoce las novedades de un fabricante a nivel de comprador. El fabricante llevará a cabo una comunicación dirigida al distribuidor y consumidor mediante la planificación de una adecuada estrategia de comunicación y publicidad.

Este titular es uno de los puntos clave para liderar el mercado del gran consumo, analizados desde la figura del fabricante por METAFASE.

El fabricante debe de desarrollar productos que contribuyan al beneficio neto del distribuidor y a mejorar la calidad de vida del consumidor. En muchas ocasiones se lanzan productos y referencias con el objetivo de dar más alternativas de elección al consumidor, pero que no consiguen aumentar las ventas netas de la marca o de las categorías porque son productos que en sí no se diferencian de los ya existentes en el mercado. Más bien al contrario, comparten el espacio con las que ya estaban, canibalizando simplemente las ventas de las referen-

cias ya establecidas y encareciendo el espacio eficiente dedicado a la categoría. La consecuencia es que el distribuidor no vende más en cifra neta, aumentan sus gastos de funcionamiento e incluso pueden disminuir su beneficio neto. Y por otro lado, es el propio fabricante quien se perjudica a sí mismo porque los fueros de stock aumentan en el lineal, precisamente porque las referencias líderes deben dejar espacio a las que acaban de ser lanzadas ocupando menos espacio del que les corresponde por su rotación.

**Estrategia comercial estable con política comercial transparente y no discriminatoria, que aporte seguridad al distribuidor para hacer negocio con el fabricante.**

En el fondo, la relación que hay entre un fabricante y un distribuidor debe ser siempre una

relación de confianza si se quiere que permanezca en el tiempo. Y para ello, la historia comercial demuestra que los fabricantes de mayor éxito han sido siempre los que han mantenido una política comercial conocida en el mercado. Esto se ha traducido a lo largo del tiempo en seguridad para el distribuidor a la hora tanto de dar de alta un producto como de firmar un acuerdo anual, por ejemplo. Esto no quiere decir, ni mucho menos que todos los clientes deban tener idénticas condiciones comerciales, sino que todos deben conocer cuáles son las reglas del juego por las que el fabricante trata de una forma a un distribuidor, diferente de las que utiliza con otro.

#### **Establecer objetivos comunes con el distribuidor, de forma explícita o implícita.**

A veces nos preguntamos por qué un fabricante y un distribuidor "se llevan tan bien", por qué el fabricante X o el distribuidor Y tienen preferencia por un distribuidor o un fabricante, respectivamente durante tantos años: el único secreto es que han sabido conjugar los objetivos a medio plazo de uno con los del otro.

#### **Portfolio con surtidor eficiente para el fabricante y para el distribuidor.**

El fabricante debe saber cual es el portfolio más eficiente para conseguir sus objetivos. El fabricante que sepa aportar beneficios al distribuidor, no solo por mayor venta sino actuando sobre toda la cadena de suministro, tendrá conseguido una gran parte del camino hacia el liderazgo.

#### **Capacidad y flexibilidad logística para no grabar con stocks al distribuidor. Packs y unidades por caja adaptadas a la rotación prevista de la referencia.**

Los tiempos de venta por presión de stock han dado paso a los de venta por rotación. Sin embargo, no todos los fabricantes han sabido adaptarse completamente a esta forma de ges-



**El fabricante llevará a cabo una comunicación dirigida al distribuidor y consumidor mediante la planificación de una adecuada estrategia de comunicación y publicidad.**

tionar el aprovisionamiento. Quien lo sepa hacer y comunicar al distribuidor, estará hablando en el mismo lenguaje que la distribución y, además, tendrá una poderosa ventaja competitiva en el mercado.

#### **Asegurar y controlar un nivel de distribución máximo de las referencias de su surtido eficiente, en todas las tiendas objetivo.**

Esta es una de los conceptos más unánimemente aceptados por todos los fabricantes, pero es de los más olvidados a la hora de la verdad por diferentes razones. Pero no hay ni un solo fabricante que sea líder, sin tener máximo nivel de distribución en las tiendas que son objetivo para su producto. Definitivamente, sin distribución del producto adecuado en la tienda precisa, no hay liderazgo posible.

Mantener un nivel de fueros de stock en tienda por debajo de su competencia.

El fuera de stock de las referencias líderes es casi imposible de evitar, pero sí minimizarlo. Y para ello, desde la reposición adecuada a la rotación o la unidad de aprovisionamiento precisa, hasta la visita a tienda para ayudar e informar al Jefe de Sección, son algunos de los elementos claves que hay que saber desarrollar para mantener los fueros de stock por debajo de los niveles que tiene la competencia en el propio lineal.

#### **Negociar la implantación adecuada en tienda de su portofolio eficiente: tanto en posición como en cantidad (Ajustada a la rotación)**

En general, el 70% de las decisiones de compra se toman frente al propio lineal y en pocos segundos. Tanto para el fabricante como para el distribuidor el tener una adecuada implantación, incluyendo en esta apartado también el número de unidades a posicionar, es fundamental para asegurar la máxima venta.

#### **- Asegurar un ciclo promocional adecuado con cada distribuidor, según su estrategia y la del distribuidor, asegurando la implementación total de los acuerdos.**

El fabricante hace una fuerte inversión cuando tiene una marca en el mercado. Por otro lado, el distribuidor también le dedica una parte de sus recursos a cada una de las referencias que tiene en su tienda. Uno y otro están interesados en que se venda lo máximo posible. Sin embargo, todavía hay un enorme trabajo por hacer para asegurar, por parte de ambos, que los ciclos promocionales son adecuados tanto en tiempo como en forma y, además, se ejecutan de verdad.

#### **- Conocer perfectamente la dimensión real de cada acuerdo con el distribuidor: surtido real por tipo de cluster, número de tiendas que esto representa, alcance de la promoción acordada, etc., ya que es frecuente ver cómo los fabricantes desconocen datos tan fundamentales como los que señala METAFASE. □**