

Relaciones entre fabricantes y grupos de compra.

Luis Andueza, Director General de Granfort.

TENEMOS CLARO QUE DEBEMOS ABORDAR Y DE HECHO LO ESTAMOS LLEVANDO A CABO CON ALGUNOS GRUPOS DE COMPRA, POLÍTICAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS EN EXCLUSIVA, QUE PERMITA A NUESTROS CLIENTES DIFERENCIARSE DE SU COMPETENCIA.

Granfort, S.S., facturó en el año 1991 3.400 millones y Suinta, S.L., en el mismo período de tiempo 750 millones. Es decir el Grupo facturó en el año 91, 4.150 millones en muebles tapizados.

De esta cifra solamente un 2% se dedicó a la exportación, esto quiere decir que en el mercado nacional Granfort absorbe una cuota de participación del orden del 7% de las ventas de tapicería.

El presupuesto para este año 92 se centra en 5.400 millones, de los cuales Granfort, S.A. absorberá 4.500 millones, y Suinta, S.L. 900 millones de pesetas. Objetivo éste, que hasta la fecha se viene cumpliendo, con lo cual la cuota del mercado que alcanzaremos rondará el 10%.

La estrategia actual que Granfort está desarrollando versa sobre los siguientes puntos:

A.- Tecnología y procesos productivos.

A pesar de ser una actividad con marcado acento artesano, Granfort cuenta con las mejores máquinas de confección que actualmente existen en los mercados internacionales, que nos proporciona una contrastada calidad de nuestros acabados.

Cuenta también con un proceso productivo articulado, agrupada la confección y el preparado de los armazones en cooperativas que nos permite una gran flexibilidad en nuestra producción y en nuestro servicio.

B. Producto.

Granfort posee un departamento de diseño propio, con 12 personas aproxi-

madamente entre diseñadores, preparadores, desarrolladores y cosedores, en el que continuamente se investigan tendencias del mercado, se analizan costes y nace el modelaje que consideramos más se ajusta a las necesidades del mercado, en gustos, tendencias y relación calidad-precio. Poseer este propio departamento nos permite una gran agilidad a la hora de lanzar nuevos productos al mercado. Granfort incorpora a sus productos, materiales de alta calidad que hace que, generalmente, el producto responda en comportamiento a las necesidades del usuario final.

Nuestros armazones, responden. Nuestras espumas, tienen una garantía y responden a las funciones de confortabilidad y resistencia. Nuestras telas y/o pieles, antes de incorporarlas, pasan por un control exhaustivo de calidad, con una empresa homologada que se dedica a ensayos industriales.

La calidad para Granfort es una constante. Por todo ello y desde el año 1990, Granfort avala sus productos con una garantía escrita de 3 años de duración. Esto quiere decir que tenemos fe en lo que fabricamos y vendemos.

El segmento estratégico de Granfort va dirigido a jóvenes menores de 35 años, de status social medio, con un catálogo de productos de mobiliario moderno que representa el 72% de las ventas nacionales por estilos.

C.- Imagen de Marca

Granfort se considera una empresa con clara vocación marquista, creemos en la imagen de marca, y prueba de ello, son nuestras campañas realizadas en revistas técnicas, de decoración y de información general así como las campa-

GRANFORT POSEE UN DEPARTAMENTO DE DISEÑO PROPIO, CON 12 PERSONAS ENTRE DISEÑADORES, PREPARADORES, DESARROLLADORES Y COSEDORES, EN EL QUE CONTÍNUAMENTE SE INVESTIGAN TENDENCIAS DEL MERCADO, SE ANALIZAN COSTES Y NACE EL MODELAJE QUE CONSIDERAMOS MÁS SE AJUSTA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO EN GUSTOS, TENDENCIAS Y RELACIÓN CALIDAD-PRECIO. POSEER ESTE PROPIO DEPARTAMENTO NOS PERMITE UNA GRAN AGILIDAD A LA HORA DE LANZAR NUEVOS PRODUCTOS AL MERCADO.

ñas desarrolladas en televisión.

Así mismo colaboramos con nuestros clientes en promociones en el punto de venta. También tenemos claro que debemos abordar y de hecho lo estamos llevando a cabo con algunos Grupos de Compra, políticas de desarrollo de productos en exclusiva, que permita a nuestros clientes diferenciarse de su competencia.

Para satisfacer con garantías de éxito las necesidades que el mercado actual demanda, no sólo el nacional sino el exterior, al que necesariamente debemos acudir, y nos demanda. Granfort aborda en este año 92 la construcción de una nueva fábrica de 100.000 metros cuadrados de terreno, con unas instalaciones construidas de 40.000 metros cuadrados, y esperamos que las obras estén finalizadas a mediados del 93.

Aparte de todo esto, tengo que decir que Granfort trabajó con casi todos los Grupos de Compras españoles, por no decir todos y el porcentaje de facturación que suponen ronda entre un 20-25%.

Sobre el desarrollo de los Grupos de Compra, debo decir que sí creo en los Grupos de Compra, pero con matices.

El desarrollo de los Grupos de Compra es una realidad indiscutible, no sólo en España, sino en Europa. Como ejemplo podemos citar a Alemania, donde los Grupos de Compra absorben un 20% del mercado y en Francia un 66% aproximadamente.

Su grado de oportunidad es diferente para cada segmento del mercado, produciéndose un mayor desarrollo en los segmentos medio y bajo. He empezado la disertación diciendo que no todos los fabricantes de muebles de este país eran iguales y lo mismo se podría decir de los Grupos de Compra.

Tenemos, en España, Grupos de Compra que han surgido como consecuencia de la capacidad de ciertos empresarios individuales en desarrollar un número importante de tiendas y se han convertido en Grupo por su volumen de compra. En este tipo de Grupos, existe un criterio unificado, lógicamente, de marca, de producto, de margen a aplicar, de publicidad, de campañas comerciales, de acciones de Marketing concretas y todo ello viene marcado desde la central. Normalmente, cuando se homologue unos productos van a todas las tiendas y es la central la encargada de asignarlas.

Tenemos otro Grupo de Compras diferente, que surge como consecuencia de la agrupación de varios comerciantes que operan en la misma región constituyéndose en Sociedad Anónima. Esta sociedad compra en firme, almacena porque le dotan de instalaciones propias y posteriormente reparte y factura a los asociados, capitalizándose con esas operaciones de compra-venta. Una vez seleccionado el producto por su comité de compras, los pedidos se realizan en firme y programados en el tiempo, con descarga en un único punto. Y después están, para no hacer excesivos ejemplos, los Grupos de Compra mayoritarios en número de asociados que inciden en todo el territorio nacional.

Se agrupan diferentes comerciantes nacionales sin un criterio claro de homogeneidad, no se vinculan claramente entre ellos, es decir, no se obligan contractualmente a asumir excesivas obligaciones disciplinarias y por ello se resisten a perder parte de su identidad propia en beneficio del bien común del Grupo.

Hay un error claro en el planteamiento inicial, en el nacimiento del Grupo. En estos últimos grupos, la gestora tiene un poder relativo sobre el asociado, muy relativo.

Me consta que en estos Grupos, hay corrientes internas relativas a depurarse, a realizar mejoras sustanciales en su funcionamiento adquiriendo mayor vinculación y mayores compromisos encontrándose algunos en pleno proceso autocrítico de reconversión.

Por esto yo decía antes que sí creo en los Grupos de Compra bien

entendidos, bien creados y que funcionen realmente con criterios unificados y vinculantes.

Una vez explicados los tipos de Grupos de Compra que existen en este país, que cada uno reflexione sobre cuál sería el modelo de Grupo a seguir y el mejor modo de ponerlo en práctica.

El modelo de Grupo de Compra que yo entiendo, y desde el punto de vista del fabricante, debería ser beneficioso para todos los eslabones que componen el mercado.

No nos olvidemos que el distribuidor es el canal que acerca el producto desde el fabricante al consumidor y que debe acercar las tendencias, los gustos del consumidor, al fabricante. Por lo tanto tiene que tener la suficiente sensibilidad como para dar las mejores satisfacciones tanto a sus clientes como a sus proveedores.

Así contemplados, los grupos de Compra deberían ser beneficiosos para el fabricante, porque teóricamente posibilitan:

1.- Una mayor racionalización productiva

a) Porque proporcionan una producción seriada.

b) consecuentemente con lo anterior, posibilitarían una planificación de la producción, permitiendo al fabricante conseguir economías de escala, y éste es un fundamento real y palpable para revertir precio o descuentos.

2.- Reducción de los costes de transportes.

Otro fundamento real y palpable para revertir precio o descuentos.

3.- Mayor profesionalización, para abordar conjuntamente con los fabricantes estrategias de imagen y de investigación del mercado.

Con la práctica, sin embargo y hasta la fecha, los Grupos de Compra centran sus actividades en:

Conseguir mayores descuentos, y trasladar al fabricante el problema del stock, sin ofrecer contrapartidas claras que justifiquen desde un punto de vista real, palpable y cuantificable, esos descuentos:

- No ofrecen compromisos de compra.

- No se vinculan al fabricante, incorporando a su oferta otros productos muy parecidos o copiados a otros fabricantes con los que tienen contrato.

- No promocionan la marca del fabricante.

- No aportan información sobre tendencias del mercado.

- No hacen publicidad que favorezca al fabricante, al revés, normalmente todas sus acciones publicitarias son trasladadas en costes a la cuenta de explotación de los fabricantes.

- Y además no generan un volumen de demanda significativamente superior al que ya realizaban las distintas tiendas individualmente antes de agruparse.

El futuro de las relaciones entre fabricantes y Grupos de Compra pasa, indiscutiblemente por la colaboración, en igualdad de condiciones. No se puede, ni se debe, trasladar al fabricante, al amparo de un exceso de oferta, el peso de acciones comerciales, de promociones, de campañas de publicidad que los canales de distribución realizan y que forman parte de su propia actividad. Al fabricante hay que exigirle que diseñe artículos comerciales, que fabrique productos sin que den posteriormente problemas, que de buenos acabados que dé un buen servicio y que cobre por todo ello según la mejor relación calidad-precio.

Dado el mercado venidero donde proliferará el aumento de la competencia en el comercio, con la llegada de Grupos de Compra europeos y en el que adquirirá especial relevancia la diferenciación, por imagen, por productos, será importante que desarrollemos conjuntamente (Fabricantes y Grupos de Compra) unas estrategias de Marketing coordinadas, basadas en un interés común. Esta colaboración debería girar en torno a la implantación de colecciones

POR ÉTICA COMERCIAL, JAMÁS PERMITIR LA ENTRADA EN TIENDA DE UNA COPIA DE UN PRODUCTO DE UN FABRICANTE HOMOLOGADO, QUE ESTÉ COLABORANDO CON EL GRUPO.

Los árboles del bosque no dejan ver el mueble

El primer Seminario Mogar ha puesto el dedo en la llaga de uno de los más cacareados problemas del sector. La llegada del mueble al consumidor final, el contacto físico definitivo que decide la venta arrastra consigo todos los acentos del proceso completo de producción. Para bien o para peor, la salida de los stocks no se improvisan ni dependen de la charla de un buen vendedor. Las cosas se han complicado y deben abarcar TODO el recorrido de gestión del producto, incluso el capítulo de las ideas.

exclusivas para los Grupos que permitiese el doble objetivo de:

Conseguir para los Grupos su propia diferenciación respecto a los otros Grupos o tiendas.

Conseguir para el fabricante que su marca se promocione.

Estas colecciones en exclusiva deberían animar a los Grupos a desarrollar acciones de compromisos de compra en unidades y programadas en el tiempo.

Y por ética comercial, jamás permitir la entrada en tienda de una copia de un producto de un fabricante homologado, que esté colaborando con el Grupo.

El objetivo fundamental de las relaciones entre Grupos de Compra y Fabricantes no reside fundamentalmente en el aspecto de compra. El objetivo prioritario que debe prevalecer es el de incrementar las ventas, al amparo de una imagen corporativa de los Grupos de compra que permita, conjuntamente con el fabricante, desarrollar acciones de marketing y de promoción de ventas. Entonces podríamos desarrollar el matiz de: Grupos de Compras No, pensados y montados exclusivamente para comprar y Grupos de Compras Sí, pensados y montados para vender e incrementar progresivamente la facturación.

Si olvidamos que las relaciones comerciales no se pueden basar únicamente en descuentos. Si tenemos en cuenta que los contratos que amparan obligaciones, deben ser vinculantes y para ambas partes, ya que si se pide algo debe de ser a cambio de algo, estaremos en el umbral de reconducir las relaciones comerciales entre fabricantes y Grupos de Compra, porque, como conclusión final, podríamos decir qué fabricante y Grupos de Compra se necesitan mutuamente.

Deben negociar en planos paralelos de igualdad, sin aprovecharse de coyunturas circunstanciales del mercado.

Deben respetarse y vincularse mutuamente y deben asumir cada uno las responsabilidades inherentes a su actividad.

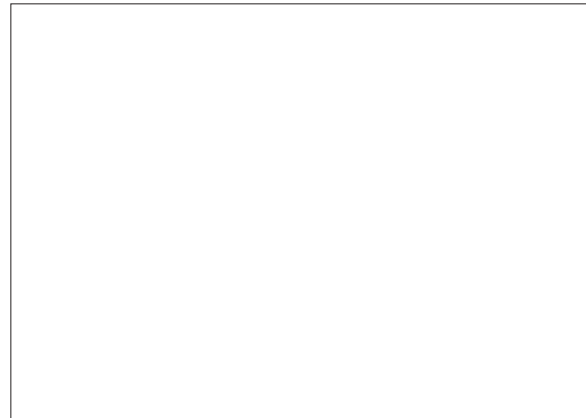


foto. L.S.S

¿CULTURA DEL MUEBLE?

La marcha de los tiempos, localizando el centro de gravedad de todo el proceso en el factor venta ha puesto más armas en la mano del distribuidor, que seguramente confunde esta coincidencia aleatoria y parcial con una consecuencia lógica e inapelable de su aguda estrategia comercial.

No es así, exactamente no es así

El comercio es el punto fuerte en la cadena del negocio del mueble porque es ahí donde confluyen y se debaten los aspectos culturales del producto. Meter el término cultura en la industria del mueble sigue sonando raro: hay que explicarse. ¿Se acuerdan ustedes de los tiempos, muy recientes, en que el Land Rover era el único coche todo terreno disponible en el mercado? Como no había otra opción lo utilizaban las brigadas de peones camineros para ir al tajo, el torero de postín para visitar su finca y el señorito cortijero para ir de montería. Ahora -ojo con el poco tiempo que ha pasado- hay una variedad estupenda de modelos, potencias y diseños. Quien quiera y pueda comprarse un vehículo campero tiene una larga lista donde elegir, dependiendo de sus necesidades y de sus gustos. Todos son fuertes y técnicamente solventes, sus prestaciones están acopladas razonablemente al precio, las diferencias de consumo y gastos de mantenimiento son mínimas, la fiscalidad también es muy semejante. Ante esta concurrencia de productos *iguales* una mentalidad cartuja haría una selección y suprimiría todos menos el seleccionado. Y todas las corbatas menos un único modelo. Y todos los relojes... y todas las sillas.

Este fue el argumento del señor que se trabajó el idioma esperanto pensando que la confusa y fastidiosa babel tendría solución en una única y universal lengua. Todo arreglado de una tacada. El futuro de la comunicación universal abierto y feliz por fin. Sin entrar en divagaciones sobre las manías