

Primer Seminario Mogar

El comercio asociado de mobiliario ante el mercado único europeo

EL DÍA 7 DE ABRIL dió comienzo el primer Seminario MOGAR que, bajo el título **El comercio asociado de mobiliario ante del Mercado Unico Europeo**, se ha celebrado en el marco del Salón Internacional del Mueble, en el Recinto Ferial

Juan Carlos I. Tras la inauguración oficial del Seminario, se dió paso a la primera de las jornadas, centrada en el **Presente y futuro del comercio asociado de mobiliario**.

A modo de introducción, hizo uso de la palabra el Coordinador del Seminario, Juan Carlos Santos, quien se refirió a su organización como un acontecimiento que no debe considerarse algo puntual, sino que pre-

tende perpetuarse en el futuro. *Las ferias -aseguró- no deben jugar el papel tradicional de cara a unas tiendas concretas, sino aportar contactos con otros profesionales que permitan estrategias de colaboración.*

En cuanto a las actividades asociadas, Santos afirmó que aunque en otros países están más consolidadas, en España están aún en desarrollo y las ferias deben ajustarse a los requisitos y actividades de estos grupos. Este Seminario, unido a la estrategia de grupo, constituyen, a su entender, un replanteamiento del concepto de la feria.

LAS FERIAS NO DEBEN JUGAR EL PAPEL TRADICIONAL DE CARA A UNAS TIENDAS CONCRETAS, SINO APORTAR CONTACTOS CON OTROS PROFESIONALES QUE PERMITAN ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN.

La presentación de la primera de las conferencias corrió a cargo de Alain Dubreuil, director General de IPEA, Instituto de Promoción y de Estudio de Mobiliario en Francia. Creado en 1979, su objetivo es contribuir al desarrollo del mueble doméstico, dando a las empresas un mejor conocimiento de la oferta y de la demanda en materia de productos y de distribución.

La experiencia francesa de IPEA puede servir de ejemplo de desarrollo del comercio agrupado, donde la distribución del mueble y se concentra en el interior del país para asegurar su desarrollo internacional.

Sus perspectivas de futuro en Francia pueden conocer transformaciones en función de varias tendencias:

- El clima: una competencia acentuada. Bajo esta definición aventuró un mercado de renovación y complementos, en el que la mejora de oferta de productos de servicios permitirá la competencia entre marcas y productos. La renovación del parque de tiendas, en función de nuevas clientelas, hará necesario un cambio en la tendencia, de marcas menos rentables a otras más rentables.

* **Centralización de poder:** Para gestionar las compras es necesaria una cohesión que justifique esa centralización.

* **Concentración:** Esta es una tendencia natural de la economía, a la que no escapa el comercio del mueble y que queda contrastada por las ventas de los grupos.

* **Internacionalización:** Este fenómeno se verá muy potenciado con la entrada en vigor del Mercado Único Europeo. En ellas caben varias estrategias posibles, como la apertura de mercado, la transferencia de know how y la asociación para aprender.

Tras esta presentación, se expuso la primera de las conferencias que trató de la **AGRUPACIÓN DE COMPRAS A LA CENTRAL DE SERVICIOS**, impartida por Wilfried Wadsack, Portavoz de GARANT (Alemania), y Ludwig Smolka, Director General de OMGE (Austria).

FRENTE A LAS GRANDES EMPRESAS, LOS DISTRIBUIDORES POR SÍ SOLOS ESTÁN PERDIDOS Y LA SOLUCIÓN RADICA EN LA PUESTA EN MARCHA DE UNA CENTRAL DE SERVICIOS QUE TRABAJE EN FAVOR DE SUS MIEMBROS MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ASESORAMIENTO.

LA IMAGEN CORPORATIVA ES ALGO MÁS QUE LOS LOGOS: ES LA IMAGEN QUE PUEDE LLEGAR A FORMARSE EL PÚBLICO DE LO QUE ES UN GRUPO.

La Asociación GARANT MOBEL surgió en 1956 con la primera de selectas casas de muebles. En los años 60, con la primera recesión económica en Alemania, las ventas del sector de mueble se hicieron más difíciles, por lo que los distribuidores comenzaron a buscar mejores condiciones de compras. En 1976, se instauró el sistema de centralización de pagos, que a la postre se acreditó como base fundamental para la conformación del paquete de servicios generales. A finales de los 80, se instauró una nueva estrategia mediante el trato por separado de los diferentes segmentos del mercado, todo ello por medio de módulos independientes, lo que fue todo un éxito. Se puso en práctica el principio de la libre circulación, por el que cada empresa asociada conserva su autonomía e independencia sin tener que participar en la Asociación ni pagar cuotas o cumplir obligaciones de compra. Así, la GARANT MOBEL representa hoy para sus miembros una central de servicios.

En su opinión, frente a las grandes empresas, los distribuidores por sí solos están perdidos y la solución radica en la puesta en marcha de una central de servicios que trabaje en favor de sus miembros mediante la planificación, organización y asesoramiento.

En el futuro, el Mercado Común Europeo lo transformará todo, por lo que conviene estar preparados. La central de servicios deberá contemplar necesariamente la internacionalización. En ningún otro país la industria del mueble está tan organizada como en Alemania y el paso siguiente será dar el salto a otros mercados. El grupo viene a fortalecer a sus miembros, pero no debe perderse la identidad e iniciativa de los mismos.

LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE GRUPO fue expuesta por Geert-Jan Vermerr, Director General de EUROPA MOBEL (Países Bajos), y por Guy Jacquement, Director General de MOBICLUB (Francia). El primero de ellos destacó la importancia de la imagen corporativa no sólo desde la óptica que la relaciona con un producto, sino también desde el punto de vista de su significación de ideas o conceptos. *Hemos acuñado* -dijo Jan Vermeer- *expresiones de marketing europeo que intentan expresar unos objetivos y la forma de alcanzarlos. El éxito de la organización depende de la imagen corporativa, que a la postre es la que proporciona las ventas, atrae el personal cualificado y refuerza las relaciones con entidades bancarias.* De esta forma quiso explicar que la imagen corporativa es algo más que los logos: es la imagen que puede llegar a formarse el público de lo que es un grupo.

El tratamiento de los logos y de los mensajes tienen su importancia. Para ofrecer una buena imagen es necesario cuidar la coordinación de los soportes gráficos de comunicación.

LA FRANQUICIA: UNA ALTERNATIVA DE FUTURO

Pierre Rapp, Director general de Mobilier European, comenzó su conferencia "La Franquicia: una alternativa de futuro" con una detallada información de todas las tiendas, franquicias y empresas asociadas al holding Rapp SA.

Son tres las empresas fuertes de este Holding-Mobilier European, Fly y Atlas-. Según expuso Rapp, las cinco funciones esenciales de una franquicia son:

1-Compras: Creación de una colección anual y de unas condicio-

nes de compra. **2-Publicidad:** Elaboración de catálogos. **3-El establecimiento:** Importancia de la ubicación del local. **4-Servicios:** Instalaciones de redes informáticas. Asesoramiento administrativo y financiero. **5-Personal:** Formación, contratación y asesoramiento.

El Director de Mobilier European señaló que para el desarrollo de la red es necesario formalizar la Franquicia; disponer de cartas con el rótulo del comercio; establecer los contratos de franquicia, así como editar libros con las normas del establecimiento, de recursos humanos, de comunicación, etc.

Y destacó que, para la activación de la red, son fundamentales las reuniones, tanto a nivel nacional, como a nivel regional.

Pierre Rapp continuó su exposición explicando las obligaciones y aptitudes que debe reunir el franquiciado: habría que desarrollar, contratar y asegurar la competitividad de la red y la rentabilidad de los establecimientos propios y franquiciados; también tendría que crear y desarrollar la imagen de una fuerte marca para transmitir el mensaje, mostrar fidelidad hacia el consumidor, afirmarse en el mercado y poseer el "know how" y poner a disposición de los franquiciados el manual sobre el grafismo del rótulo, los procedimientos comerciales, administrativos, publicitarios y de recursos humanos, así como las cuentas de explotación, el presupuesto de tesorería, los instrumentos y estadísticas necesarias para la buena gestión.

A continuación, Pierre Rapp se refirió a las ventajas de la franquicia, que a su juicio son: garantía de independencia, beneficio de un rótulo conocido, formación inicial y permanente, apoyo logístico del franquiciador, publicidad nacional y local, búsqueda de emplazamientos, asistencia en la construcción, búsqueda de la financiación.

Por su parte, las obligaciones del franquiciado son asegurar la inversión inicial y las existencias de apertura, el pago de cánones, la participación en la publicidad, y el mantenimiento de una disciplina de grupo.

Rapp concluyó su intervención señalando que para solucionar los problemas que se plantean, gestionar contratos y participar en el desarrollo de la red, existe una agrupación de franquiciados denominada ACME.

A continuación intervino Marc Bish, director de FLY. Bish empezó haciendo un pequeño resumen de la historia de FLY, *La ubicación del establecimiento es fundamental, no se puede abrir una franquicia en cualquier sitio, hay que hacer un estudio detallado para saber exactamente donde ubicar el establecimiento*, señaló.

Resaltó la importancia de las ventajas de la centralización de todas las informaciones como es el caso de todas las tiendas FLY, que están conectadas con la central mediante un sistema informático.

Para Bish, el candidato del FLY debe reunir tres condiciones características: ser un gestor, tener ganas de ganar mucho dinero y disfrutar el trabajo en equipo. A cambio, FLY pone en mano de sus franquiciados una serie de normas, unas estrategias y técnicas para el seguro éxito del establecimiento.

SEGUNDA JORNADA

HACIA UNA COLABORACIÓN ENTRE GRUPOS

DE COMPRA Y FABRICANTES

Bajo este título dió comienzo la segunda Jornada, cuya presentación fue expuesta por el Coordinador del Seminario, Juan Carlos Santos. En ella se pretendía tratar de la relación existente o posible entre compradores y fabricantes, que en determinadas ocasiones se antoja difícil por confluir intereses enfrentados.

Tal como se puso de manifiesto en la primera Jornada, de cara al futuro se hace necesario el desarrollo del comercio organizado. *En España -dijo- no hemos llegado a un nivel de desarrollo elevado porque es algo traumático, tanto para el comercio independiente como para los grupos asociados de compra y, sobre todo, para los fabricantes.*

Al principio, el desarrollo de grupos de compra fue bien visto por los fabricantes. Pero a medida que se fue produciendo, ese interés inicial se convirtió en una actitud de conflicto y rechazo *porque veían que no les aportaba nada, ya que en realidad los grupos de compra han actuado como grupos de presión de no compra, es decir, pedían descuentos amenazando con suspender la relación como única política comercial.*

En cuanto a las relaciones con los fabricantes, señaló la necesidad de un evolución hacia la colaboración. La competitividad no depende de la calidad del producto, sino de que encuentre un canal adecuado de distribución. Para ello, ha de existir una integración entre el fabricante y el distribuidor. A fin de crear una imagen eficaz, la promoción debe ser conjunta.

Richard Ghese, Director General de MZE (Alemania), disertó sobre:

LA COLABORACIÓN BAJO LA PERSPECTIVA DEL GRUPO DE COMPRA.

Fundamentó los principios de éxito de su asociación en los siguientes principios: mayor homogeneidad de los miembros, lo que conlleva también la homogeneidad de intereses y la carencia de conflictos; libertad en la selección de agrupaciones; no existencia de ningún tipo de personal funcionario; y principios rígidos de la reglamentación central. Ghese explicó que la cooperación entre las asociaciones de compra y la industria se basan en la racionalización. Ambas partes deben tener ventajas en su relación: así el fabricante perseguirá el éxito comercial mediante el aumento de ventas y la agrupación estará interesada en los proveedores, en tanto que estos obtengan buenas cifras de venta.

El surtido tiene una gran importancia para el éxito, hasta el punto que las comisiones de compra existen en función de él, y ofrece una doble ventaja: por un lado, el comerciante, que es el vendedor mismo, tiene una relación con la mercancía que compra; y por otro, al vendedor no le quedaría más remedio que invertir esta mercancía en su establecimiento.

Destacó la importancia de las ferias internas de la asociación, en la medida en que muchas veces sirven para seleccionar un surtido base. en ellas se examinan y comprueban nuevos desarrollos de modelos, lo que permite hacer una preselección de productos antes de intentar sacarlos al mercado.

En cuanto a la exclusividad afirmó que ésta no se puede asegurar

indefinidamente a partir de ciertas dimensiones de tiempo, ya que por motivos técnicos de producción, la mercancía no puede ser almacenada, sino que debe ser cargada inmediatamente en los camiones, con lo que el proveedor se ve obligado a vender la exclusividad del modelo al primero que llegue.

Gehse abordó también el concepto de reglamentación central. En Alemania, en el sector de muebles, se hace un descuento del cinco por ciento para facturas de pronto pago. Con este porcentaje de descuento tan alto, los fabricantes intentan mejorar la moral del pago. Debido a que las agrupaciones ejercen la moral sobre sus filiales para que paguen puntualmente y puedan acogerse al descuento, las reglamentaciones centrales del fabricante son una prestación importante para la agrupación.

Finalmente, expuso una visión personal en la que definió las agrupaciones como producto de una sociedad de libre mercado y de nivel medio, tanto por parte del fabricante como por parte de las casas de muebles. La formación de estructuras jerárquicas dentro del comercio o en el ámbito de los fabricantes, son una gran amenaza para la agrupaciones. *Hoy en día -concluyó- la lucha de mercado exige, bien una gran amplitud, bien una fijación de las partes del mercado, o trabajar junto con las agrupaciones.* Gehse anunció que el futuro de las agrupaciones estará impregnado de ofertas de prestaciones de servicios más fuertes para las casas de muebles que estén asociadas a ellas.

POSIBILIDADES

DE LA FRANQUICIA DE MOBILIARIO EN ESPAÑA

Fernando García Torres indicó que las condiciones que se dan en el mercado español para introducir el sistema de franquicias, son óptimas. Así actualmente existen en España más de 2.500 establecimientos que se dedican a la venta del mueble, la mayoría de ellas de reducido tamaño. *Para que este sistema tenga éxito, tendremos que empezar a mantener una estrecha relación entre los grandes grupos extranjeros y las*

empresas españolas. explicó. Los potentes grupos extranjeros aportarán su experiencia, su conocimiento, su estructura de mercado mientras que las empresas españolas depositarán toda su confianza, su colaboración y sus ganas de triunfo, abriendo las puertas a estos grandes grupos para que puedan introducirse en nuestra cultura.

Terminó su exposición haciendo un llamamiento a los grandes grupos europeos que deseen penetrar en el mercado español, para establecer futuras relaciones mediante el sistema de franquicias.

EVOLUCIÓN

DE LA ESTRATEGIA DE LOS GRUPOS DE COMPRA

Samanta Birch, consultora de marketing, hizo un breve historia de los grupos de compra de mobiliario en el Reino Unido; explicó la situación de los comerciantes de muebles dentro de los grupos de compra británicos.

La exposición la realizó el Sr. Robert Maskrey, Director de Merchandise. Señaló que el proteccionismo fue el primer móvil de la estrategia de grupo. Los minoristas se juntaron para proteger sus intereses en sus propias zonas particulares. Inicialmente, el precio fue considerado como principal incentivo de la estrategia de compra, pero, al comprobar que el precio sólo no forja un crecimiento del negocio, empezaron a aparecer los primeros signos de una estrategia de compra sensata. A partir de ahí, se empezaron a hacer estudios de mercado, mediante la planificación de programas que proporcionaran beneficios a largo plazo, que restablecieran la confianza del fabricante.

Aunque el verdadero objetivo de cualquier estrategia de compra de grupo es la rentabilidad, los productos bien diseñados y fabricados con una buena relación calidad/precio, generan oportunidades de incrementar al margen comercial bruto, dijo Maskrey.

Con el desarrollo mundial de los sistemas de transportes

PARA QUE ESTE SISTEMA TENGA ÉXITO, TENDREMOS QUE EMPEZAR A MANTENER UNA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LOS GRANDES GRUPOS EXTRANJEROS Y LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

AUNQUE EL VERDADERO OBJETIVO DE CUALQUIER ESTRATEGIA DE COMPRA DE GRUPO ES LA RENTABILIDAD, LOS PRODUCTOS BIEN DISEÑADOS Y FABRICADOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO, GENERAN OPORTUNIDADES DE INCREMENTAR AL MARGEN COMERCIAL BRUTO,

se ha facilitado el comercio entre los distintos países, lo que agiliza la internacionalización de los grupos de compras.

Según el Director de Merchandise una vez que un grupo tiene una identidad de compra en el mercado, es posible captar nuevos miembros para el grupo y fortalecer los lazos con los ya existentes. Por otro lado, es posible proporcionar conocimientos y formación en materia de marketing para ayuda a promover el merchandise del grupo.

Finalizó diciendo que *el mundo se va quedando pequeño y que la actividad entre los países es cada vez mayor, por lo que el grupo de compra que tenga una estrategia sólida de compras sobrevivirá y prosperará, dando a sus miembros una identidad clara entre los establecimientos minoristas.*

CONTENIDO DEL SEMINARIO MOGAR

El creciente interés de otros países por implantarse en el mercado español debería ser aprovechado para impulsar la creación de empresas mixtas, que permitiesen acelerar la modernización de nuestra estructura comercial bajo una estrategia de colaboración.

El asociacionismo comercial constituye un fenómeno en plena expansión, configurándose claramente como la alternativa más factible para la modernización y el aumento de la competitividad de las empresas comerciales en el sector del mobiliario.

En estas circunstancias, la agrupación empresarial posibilita unos niveles de racionalización y de optimización de recursos, así como unas posibilidades de acceso a sofisticadas estrategias de comunicación y de información, que serán impensables bajo la perspectiva de la empresa individual.

Sin embargo, el asociacionismo comercial es un fenómeno relativamente reciente en el sector del mueble, a pesar de los países europeos, encontrándose en estos momentos, ante la encrucijada de afrontar su consolidación y establecer las bases de lo que será su desarrollo futuro.

Para ello deberá clarificar su estrategia con relación a:

a) La cualificación de los grupos, dado que la mayor parte de estos limitan su actividad al aprovisionamiento, cuando cada día es más necesario avanzar hacia planteamientos más cualificados: publicidad, imagen, marca propias, investigación, etc... De hecho, la progresiva implantación de franquicias apunta, claramente, en dicha dirección.

b) Las relaciones con los fabricantes, los cuales se sienten cada vez más afectados por la capacidad de presión de los Grupos. en el futuro, sin embargo, será necesario avanzar hacia una política de colaboración entre Grupos y Fabricantes.

c) La expansión internacional de los Grupos dado que, en algunos países, las posibilidades de crecimiento están alcanzando su techo, por lo que su expansión internacional aparece como la alternativa más viable para seguir aumentando su competitividad.

Y una de las formas de expansión con mayor futuro consiste, precisamente, en la asociación entre grupos de distintos países, lo que puede resultar muy ventajoso para los grupos menos desarrollados, dado que ello les permite modernizarse más rápidamente, aprovechando el Know-how de los grupos más desarrollados.

d) La integración de aquellos comerciantes independiente

GRUPOS PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO MOGAR

Empresa	Naci.	Facturación, (mill.pts)	Año creación
Mobilier Européen	Francia	77.000,	1969
But Internacional		122.000,	1972
Acem	España	20.000,	1984
Española del Mueble	España	28.000,	1980
Europa Meubel	Países Bajos	5.200,	1914
Scem	Francia	25.000,	1978
Europa Mobel	Alemania	55.000,	1960
Union Européenne			
du Meuble	Luxemburgo	336.000,	1965
Furniture Traders	Reino Unido	—	—
Mi Moderni Interieri	Yugoslavia	7.200,	1948
OGM (Garant)	Austria	—	—
Garant Mobel	Alemania	90.000,	1956
V.M.E.	"	186.000,	—
Artimueble	España	—	—
Musterring Internt	Alemania	128.000,	1938
Circulo Mobiliario	España	—	1992
Eurocentro	España	—	1987
Intermobil	"	—	1988
Grupo 90 del Mueble	"	9.000,	1991
Grupo 5	"	9.800,	1992
Grupo Diez	"	900,	1990
M.Z.E.	"	39.000,	1985
Vieux Chene Expasion	Francia	—	1980
Maxiam	"	22.000,	1969
Groupe levitan	"	11.000,	1954