

¿Qué hora ex?



Enrique de Mora
Socio Director de EXCELTIA
www.exceltia.es

Top Ten Business
Consulting Spain
www.toptenbcs.com

Hablar de relojes es hablar de Rolex. La marca de la corona es el referente histórico en la relojería de lujo.

Recientemente, se ha inaugurado en Barcelona el primer Espacio Rolex. Es un espacio altamente selecto, donde se respira lujo y calidad de servicio. Este tipo de espacios sólo existen en ciudades de postín. El Espacio Rolex de Barcelona se ubica, como no podía ser menos, en el Paseo de Gracia, el bulevar más exclusivo de la ciudad, dentro de una joyería de prestigio. Dicha joyería es uno de los pocos distribuidores exclusivos en España de Rolex.

¿EX DE EXCLUSIVIDAD?

La campaña publicitaria que ha acompañado a la inauguración del Espacio Rolex de Barcelona ha hecho hincapié, como no, en el lujo y la sofisticación. Los términos “exclusivo”, “selecto” y “lujo” están muy presentes en dicha campaña. Como es bien sabido por todo el mundo, Rolex tiene un aura de exclusividad. Ignoro el origen del sufijo (“ex”) de la marca Rolex, pero a mí, desde luego, me remite a “exclusividad”. De ahí, el juego de palabras del título del artículo...

ESTRATEGIA Y MARKETING

Durante una buena parte de su existencia, Rolex no ha tenido competencia. Sin embargo, desde hace ya algunos años, le han surgido competidores de gran talla, como Breitling y Tag Heuer. Aún así, Rolex prácticamente no ha alterado ni su estrategia de marketing ni la publicitaria, incluso habiéndose convertido en una enseña de lujo más asequible que antes. Una estrategia habitual de Rolex es sponsorizar eventos exclusivos, relacionados con el deporte (golf, vela, tenis..) y con el arte. En 2009, Rolex se ha convertido en el primer socio de marketing mundial exclusivo de la Orquesta Filarmónica

de Viena desde la creación de la orquesta en 1842. Es decir, el clásico de los relojes se alía con la música clásica.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La empresa suiza está presente en casi todo el mundo, a través de una treintena de filiales y de 4.000 relojeros. La presencia internacional de Rolex se reparte a partes iguales entre Europa, América y Asia. En España, Rolex está presente en las principales ciudades a través de distribuidores autorizados.

¿Cómo puede una empresa conseguir que su producto llegue eficazmente al mercado?

La elección de un canal de distribución es una decisión de vital importancia estratégica, ya que debe adaptarse no sólo a las necesidades del segmento objetivo seleccionado, sino también a la estrategia de la empresa.

En la actualidad, el número de alternativas para acceder al mercado es elevado: socios estratégicos, distribuidores locales, mayoristas, B2C, franquicias, etc...

El reto fundamental de las empresas es escoger adecuadamente los canales de distribución, convencerles de que vendan sus productos y de que colaboren como si fueran socios (trascendiendo la pura intermediación, a base de añadir valor).

Cuanto mayor sea el número de canales, mayor será la cobertura del mercado y, en principio, el ritmo de crecimiento de sus ventas.

Un aspecto importante que debe decidir la empresa al vender al consumidor final a través de intermediarios, es si apuesta por un marketing de “empujar” o por

un marketing de “tirar”. La estrategia “push” (empujar) supone que el fabricante utiliza su fuerza de ventas y la promoción comercial para inducir a los intermediarios a ofrecer, promocionar y vender el producto a los consumidores finales. La estrategia “pull” (tirar) supone que el fabricante utiliza la publicidad y la promoción para persuadir a los consumidores de que soliciten el producto a los intermediarios, induciéndoles así a realizar pedidos. Es una estrategia adecuada cuando la lealtad a la marca es elevada, cuando las diferencias entre marcas son claramente perceptibles y cuando la marca se elige antes de entrar en el punto de venta. Sería el caso de Rolex. Evidentemente, también hay empresas con un marketing sofisticado que saben combinar la estrategia “pull” con la “push”, por ejemplo, Coca-Cola y Nike. Se distinguen tres estrategias básicas de cobertura de mercado: intensiva, selectiva o exclusiva.

DISTRIBUCIÓN INTENSIVA

Consiste en lograr que el producto esté disponible para el consumidor en el mayor número de puntos de venta. Es lo que hace, por ejemplo, Coca Cola. En esta estrategia la empresa trata de impulsar las ventas facilitando al consumidor un punto de compra cercano. Llevada al extremo, esta estrategia persigue llevar el producto hasta la última tienda del último pueblo. La distribución intensiva facilita al cliente la compra del producto y la fidelidad al mismo. Asimismo, puede convertirse en una estrategia para obstaculizar la entrada de competidores.

Tiene dos inconvenientes: su coste es muy elevado y puede perjudicar la imagen al estar el producto en puntos de venta inadecuados.





DISTRIBUCIÓN SELECTIVA

Se trata de seleccionar los mejores puntos de venta para el producto en cada zona. Prima la calidad sobre la cantidad. Si en una zona determinada, hay cien potenciales puntos de venta, el fabricante a lo mejor apuesta por estar sólo en diez, en los mejores. Esta estrategia permite a la empresa diferenciarse al situar su producto en sitios seleccionados.

La distribución selectiva tiene un coste indudablemente menor. Eso sí, la empresa que se decanta por esta estrategia renuncia no sólo a muchos puntos de venta sino también a una parte de las ventas. La estrategia ganadora es centrarse en donde es más fuerte o prevé más potencial de negocio. Dicho de otro modo, consiste en apostar por ser fuertes en una parte del mercado, en vez de débiles en todas.

Rolex sigue una estrategia de distribución selectiva. Desde el principio, decidió limitar su cobertura a joyerías de alto standing, estratégicamente distribuidas y que se comprometieran a mantener un nivel mínimo de inventario, exponer determinados modelos e invertir un mínimo anual de publicidad. De esta forma, la empresa ha conseguido un alto nivel de control de mercado y no se enfrenta a problemas de servicio deficiente o de conflictos en el canal. Ahora bien, el crecimiento de su mercado es más lento.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

Esta estrategia tiene muchas de las características de la distribución selectiva llevadas al extremo. Consiste en disponer de un único punto de venta en cada zona. A fin de garantizar la calidad del servicio, el fabricante suele ejercer cierta supervisión o vigilancia sobre el punto de venta al que concede la venta en exclusiva de su producto.

La distribución exclusiva conlleva seleccionar de modo cuidadoso las tiendas que van a vender los productos de una empresa. Es habitual que el distribuidor exclusivo no venda productos de la competencia, a cambio de la exclusiva de venta en la zona. Eso suele desembocar en una cooperación muy estrecha entre el vendedor y el fabricante. Si éste último cuida al distribuidor (en precios, en formación, en tiempos de suministro, etc.), recibirá a cambio toda su implicación y motivación de venta.

Concluyendo...

La estrategia de distribución es quizá la más olvidada de las 4 "P" por los responsables de marketing. No obstante, tiene una enorme repercusión en las ventas (y en el coste) de las empresas. Los departamentos de marketing deberían dedicarle el tiempo que se merece. El tiempo es oro, especialmente cuando se utiliza adecuadamente, se mida o no en relojes de lujo...