



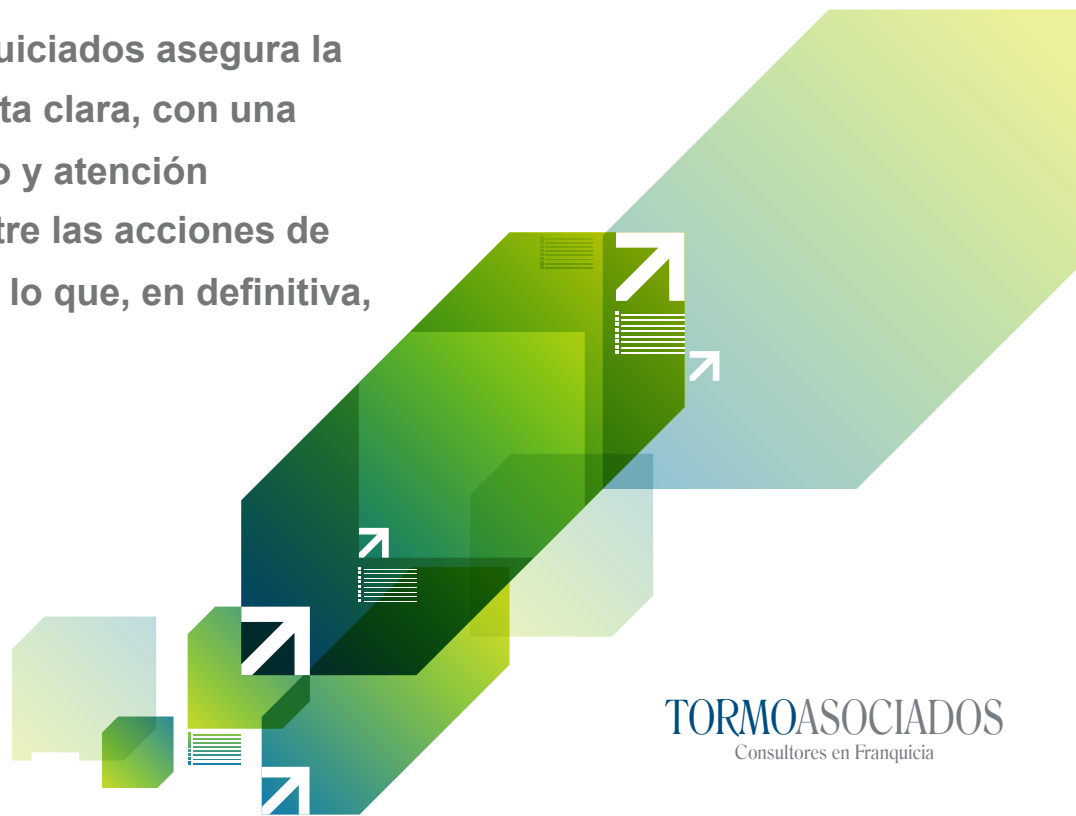
De la fabrica a la tienda

Crear una sólida red de distribución es el objetivo principal de toda empresa fabricante de productos y/o servicios. Mantener una cierta fidelidad de la misma, que garantice su cobertura zonal a la vez que el conocimiento e identificación de sus productos, es esencial para que las acciones de marketing se acerquen al usuario final.

No obstante, en muchos casos las dificultades actuales del distribuidor tradicional frente a la competencia y el descenso del comercio independiente están afectando al fabricante, que observa cómo sus productos dejan de venderse. En muchas ocasiones, tampoco existe la necesaria fidelidad por parte del distribuidor, que defiende aquellos productos con los que puntualmente obtiene mejores márgenes por encima de la marca. Resultado de esta situación es la dificultad de conectar los esfuerzos de marketing del fabricante con la imagen y presencia de sus productos.

Es más, es cada vez mayor el número de fabricantes insatisfechos con sus ventas y con la forma en que sus productos llegan al mercado. Insatisfechos con el canal y sin un control real de su destino.

Disponer de una red de centros propios y/o franquiciados asegura la presencia zonal de establecimientos con una oferta clara, con una imagen exterior homogénea, con un conocimiento y atención profesionalizada y con una concordancia total entre las acciones de marketing globales y locales en un mismo tiempo lo que, en definitiva, acerca la empresa al consumidor final.





Escenario

Son cada vez más las fabricas, grandes distribuidores y centrales de compra que observan como sus ventas a través de los canales tradicionales de distribución disminuyen o en el mejor de los casos ven penalizados sus márgenes y riesgos por la centralización de las compras

REDUCCIÓN DE LAS VENTAS
REDUCCIÓN DE LAS VENTAS

Es cierto también que el escenario de la distribución esta sufriendo profundos cambios que afectan su propia supervivencia frente a las nuevas fórmulas comerciales, ubicaciones y tendencias de las que no hemos visto hasta ahora más que el principio.

CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS
CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS

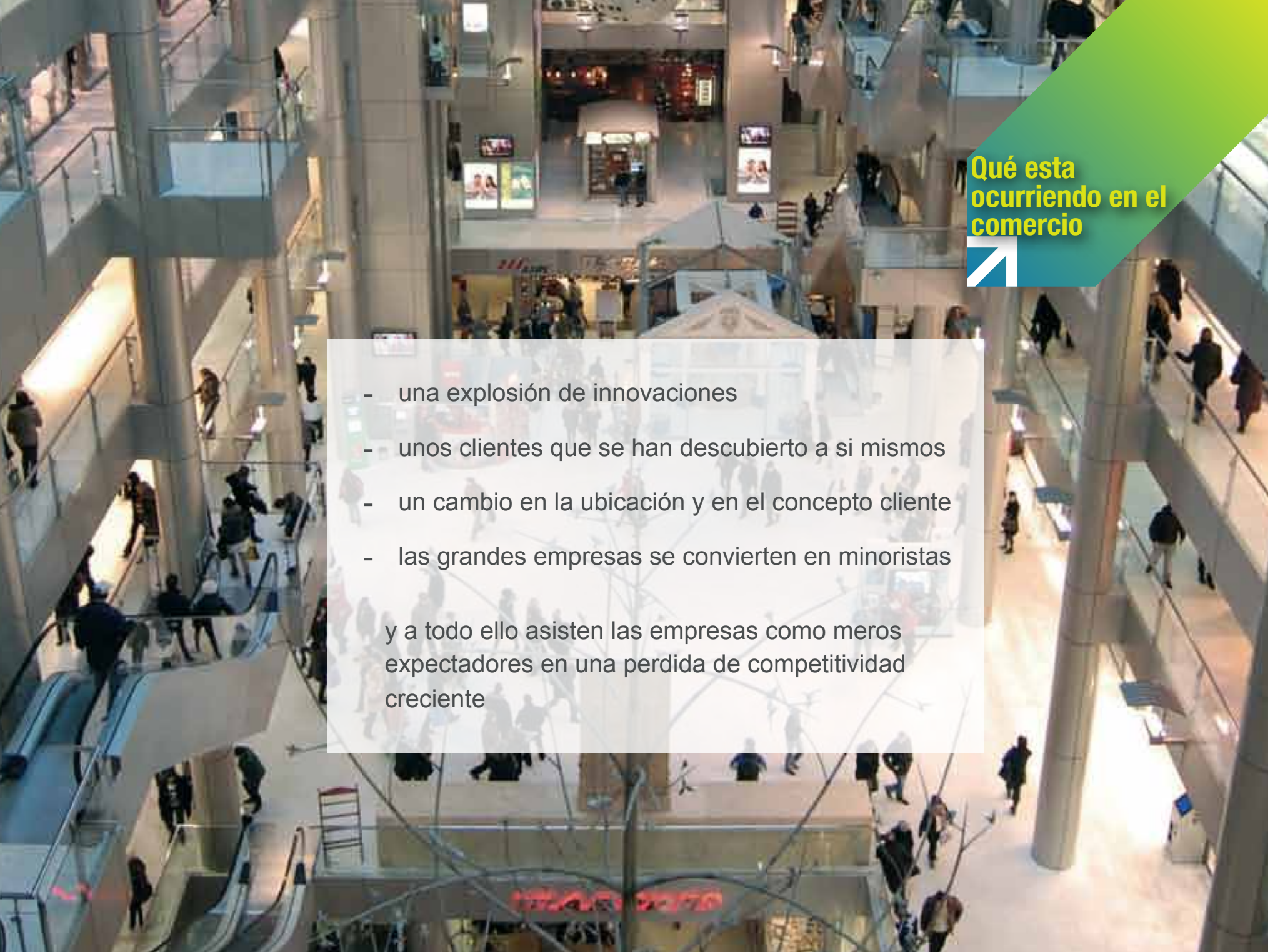
En este contexto son cada vez más las empresas que deben adecuar sus estrategias al nuevo escenario.

CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN
CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN

PENALIZACIÓN DE LOS MÁRGENES
PENALIZACIÓN DE LOS MÁRGENES

ASPECTOS COMUNES EN LA DISTRIBUCIÓN


- Menores ventas en el canal
- Dificultades en la fidelización
- Exposición incompleta de productos
- Inadecuada presentación de los mismos
- Escaso conocimiento y defensa de la marca
- Falta de seguimiento de las acciones promocionales y de marketing
- Falta de presencia en los nuevos emplazamientos
- Intereses contrapuestos
- Futuro incierto



Qué esta ocurriendo en el comercio

- una explosión de innovaciones
- unos clientes que se han descubierto a si mismos
- un cambio en la ubicación y en el concepto cliente
- las grandes empresas se convierten en minoristas

y a todo ello asisten las empresas como meros espectadores en una perdida de competitividad creciente



¿Cuál es la respuesta que se espera del comercio?

Marketing • Formación • Tecnología • Diseño

Motivos por los que se expanden las empresas



De la fabrica a la tienda



Menores ventas en el canal



Mayores ventas en el canal

Dificultades en la fidelización



Mejor servicio de fidelización

Exposición incompleta de productos



Exposición completa de cada uno de los productos

Inadecuada presentación de los mismos



Adecuada presentación visual de los mismos

Escaso conocimiento y defensa de la marca



Conocimiento y defensa de la marca

Falta de seguimiento de las acciones
promocionales y de marketing



Seguimiento exhaustivo de las acciones
promocionales y de marketing

Falta de presencia en los nuevos emplazamientos



Mejor presencia en los nuevos emplazamientos

Intereses contrapuestos



Intereses en una misma dirección

Futuro incierto



Futuro de éxito

¿Cómo compaginar la creación de una red de establecimientos con el canal actual de distribución?

¿Cómo afectará a mis ventas actuales?

¿Nos falta experiencia en gestión de red?

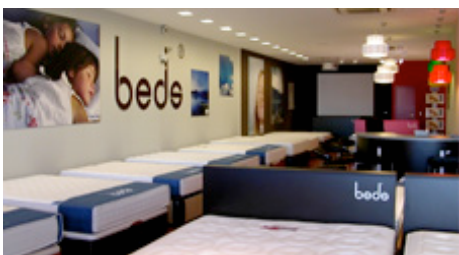
¿No disponemos centros propios?

¿Cómo iniciar el proceso?

¿Qué fórmula elegir?

1 PUNTO DE PARTIDA

- Bed's es una marca española constituida en 1985 como filial de Pikolín, por la compañía Española del Descanso, S.A. (Espadesa).
- Desde su creación, el objetivo de Bed's fue ofrecer un servicio totalmente especializado en la venta de equipos de descanso.



2 CLAVES DE ÉXITO

- Crear una **SÓLIDA RED DE DISTRIBUCIÓN** para que las acciones de marketing se acerquen al usuario final.
- **ESPECIALIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN** del concepto, ofreciendo un modelo de negocio único en su sector, lo que proporcionaba una venta orientada al cliente y a sus necesidades.
- **CONSTANTE INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS:** Adaptándose a las tendencias de cada momento.
- **GAMA DE PRODUCTO AMPLIA Y EN OCASIONES EXCLUSIVA** proporcionando una capacidad de competir muy por encima de otras marcas.
- **FORMACIÓN CONSTANTE NO SÓLO EN PRODUCTO SINO EN TÉCNICAS DE VENTA,** lo que diferencia claramente al distribuidor del resto de establecimientos.

Algunos ejemplos



3 SITUACIÓN ACTUAL

- Casi 200 puntos de venta en España y Portugal.
- Facturación por encima de los 40 millones de €.

4 RETOS

- Consolidar el liderazgo en España y Portugal en el sector de artículos para el descanso.

¿POR QUÉ LO HICIERON?

Frente al entorno y dominado por profesionales multimarca, la presencia de marcas de fabricantes como Pikolín, impedían llegar adecuadamente al cliente final. Mediante la creación de un modelo de negocio especializado en elementos de descanso, con una oferta clara, una imagen exterior homogénea y con una concordancia total entre las acciones de marketing globales y locales en un mismo tiempo, han conseguido acercar la empresa al consumidor final, incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento.

1 PUNTO DE PARTIDA

- Se crea en Sevilla hace 30 años de la mano de su fundador, Francisco León.
- Especializada en mobiliario y decoración, ha creado un entorno integral completo, que abarca todas las necesidades del hogar.
- Comenzó siendo una compañía mayorista, pasó con posterioridad a vender directamente al consumidor final.



2 CLAVES DE ÉXITO

- Se dieron cuenta de que **EL CRECIMIENTO IBA MÁS ALLÁ DEL MERO APROVISIONAMIENTO.**
- **TRANSMITIERON SU PROYECTO Y SU FILOSOFÍA** a la totalidad del sector, que era conocedor de su potencial y se capitalizó esta situación “eligiendo” a los que serían sus futuros franquiciados.
- **EXCELENTE RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES**, que viendo el negocio que podían hacer, colaboraron en la labor de investigación zonal.
- Gran parte de las colecciones son exclusivas, seleccionadas por su calidad y precio.
- Los equipos humanos reciben continua formación y son profesionales muy integrados en los objetivos de la empresa.
- Cuentan con la informática más potente y adaptada al sector.
- Su publicidad resulta atractiva y contundente, con una inversión de varias decenas de millones de euros al año, lo que crea un tráfico de público a sus tiendas superior a cualquier establecimiento del sector.

merkamueble

3 SITUACIÓN ACTUAL

- 1ª empresa española distribuidora de muebles.
- En la actualidad, la cadena suma tres centros propios –ubicados en Sevilla, Málaga y El Puerto de Santa María (Cádiz)–, y más de 50 establecimientos franquiciados, que suman una facturación de más de 300 millones de euros.
- Inicio de operaciones internacionales.

Algunos ejemplos



4 RETOS

- Los objetivos a corto plazo de Merkamueble son que cualquier español tendrá una tienda de esta cadena en un radio inferior a 200 kilómetros de su casa, y con capacidad de servir en cualquier punto del país.
- Los objetivos a medio y largo plazo son continuar con la expansión fuera del territorio español, empezando por Francia.

¿POR QUÉ LO HICIERON?

La atomización del sector del mueble y la llegada de grandes operadores internacionales, hacían necesaria la creación de un entorno integral completo que abarcara todas las necesidades del hogar, y que no sólo se centrara en el producto sino también en los servicios colaterales (incluyendo la financiación), todo ello bajo modernas técnicas de merchandising. Sin estos criterios y sin la creación de este modelo de distribución no iba a ser posible competir en el nuevo entorno.

El resultado de todo ello ha sido la consolidación de una gran empresa, cuyo dinamismo y empuje ha permitido que la marca MERKAMUEBLE se convierta en el líder del sector del mueble en España.



1 PUNTO DE PARTIDA

- Capital 100% español.
- 1984 1ª tienda MANGO en Paseo de Gracia



2 CLAVES DE ÉXITO

- Lo que diferencia a Mango de su competencia es que ha sabido **IDENTIFICAR MUY BIEN SU CORE BUSINESS** (diseñar y distribuir prendas) y ha descentralizado todo lo que no le interesa (fabricación), lo que le permite ser más eficiente.
- **ÉSTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**, basada en la marca y segmentación de público, especializándose no sólo en el colectivo femenino, sino en un perfil muy concreto: mujer joven a la que le gusta la moda..
- **EQUILIBRIO ENTRE EL PRECIO Y LA EXCLUSIVIDAD:** Aunque son una cadena, intentan que cada establecimiento sea una boutique de moda, en la que todo esté conjuntado.
- **SISTEMA LOGÍSTICO** basado en tres ejes: velocidad, información y tecnología, de hecho, esta última es esencial.
- **UTILIZACIÓN DEL RÉGIMEN DE FRANQUICIA**, lo que ha permitido un rápido desarrollo internacional y una personalización de cada establecimiento, alejándole de la imagen uniforme de una cadena de moda.



Algunos ejemplos



3 SITUACIÓN ACTUAL

- 2ª empresa exportadora del sector textil español.
- Más de 1.000 tiendas MANGO / MNG
- Presencia en 89 países.
- Valoración de marca más de 700 millones de Euros

4 RETOS

- Estar presentes en todas las ciudades del mundo, sin perder los valores que se respiran en el ambiente MANGO: HUMILDAD, ARMONÍA, AFECTO.
- Más de 3.000 tiendas

¿POR QUÉ LO HICIERON?

En el sector de la moda, la estrategia de todas las empresas con éxito pasó progresivamente por abandonar los canales tradicionales y centrarse en el diseño y en la distribución. Una vez que los grandes operadores se decantaron por esta estrategia ya no era posible triunfar en esta actividad, a nivel internacional, sin la creación de un modelo de negocio, que en este caso no respondía a los esquemas tradicionales del shopping. El desarrollo de un modelo de distribución tan personal y adornado por la etiqueta de boutique, ha posibilitado la creación de una de las empresas con mayor reconocimiento de marca a nivel mundial en apenas 20 años.



1 PUNTO DE PARTIDA

- Fundación en 1986.
- 4 empleados y una secretaria en Vevey (Suiza).



2 CLAVES DE ÉXITO

Las claves del éxito se asientan en tres pilares

- **CAFÉ CALIDAD GOURMET:** Se extrae del 1% de la producción mundial, los mejores granos agrupados en la colección Gran Crus cafés, y recogidos en pequeñas cápsulas herméticamente cerradas.
- **MÁQUINAS FUNCIONALES Y ELEGANTES:** Relax y lujo, porque preparan café con la dosis exacta con apretar un botón y en sólo unos segundos, y porque tienen diseños vanguardistas que las convierten en auténticos objetos decorativos en la cocina.
- **CLUB PARA UNIR Y COMPARTIR LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ ENTRE CLIENTES Y LA FIRMA:** Es un punto de información y ofertas para el cliente, no sólo de café sino también de artículos gourmet, repostería y accesorios exclusivos.

Todo esto aglutinado en torno a sus boutiques a pie de calle ubicadas en los lugares más cosmopolitas del mundo.

NESPRESSO.

3 SITUACIÓN ACTUAL

- 4.500 empleados.
- Presencia en 50 países
- Facturación de 2.770 millones de francos suizos.
- 190 boutiques en todo el mundo.

Algunos ejemplos



4 RETOS

- Ampliación del Club Nespresso para acoger nuevos socios y personalizar aún más la experiencia.
- Desarrollo de nuevos cafés y nuevas máquinas.
- Nuevas tiendas (30 de manera inminente).

¿POR QUÉ LO HICIERON?

Para aprovechar un nicho de mercado como el que detectó Nestlé era necesario tener un punto de referencia anclado en un modelo de distribución novedoso, que no fue otro que un concepto de negocio exclusivo que transmita los valores de la marca y los acerque directamente al cliente, un TEMPLO DEL GOURMET del café, que a través de un espacio y una imagen consiga ser el escaparate de toda la estrategia de la empresa, algo que a través de otros canales hubiera sido imposible de conseguir.

Actualmente el punto estratégico que más éxito brinda a la compañía son estos santuarios del café creados para los más sibaritas.

¿QUÉ ES NECESARIO PARA HACER UNA TRANSICIÓN EXITOSA DE LA FÁBRICA A LA TIENDA?

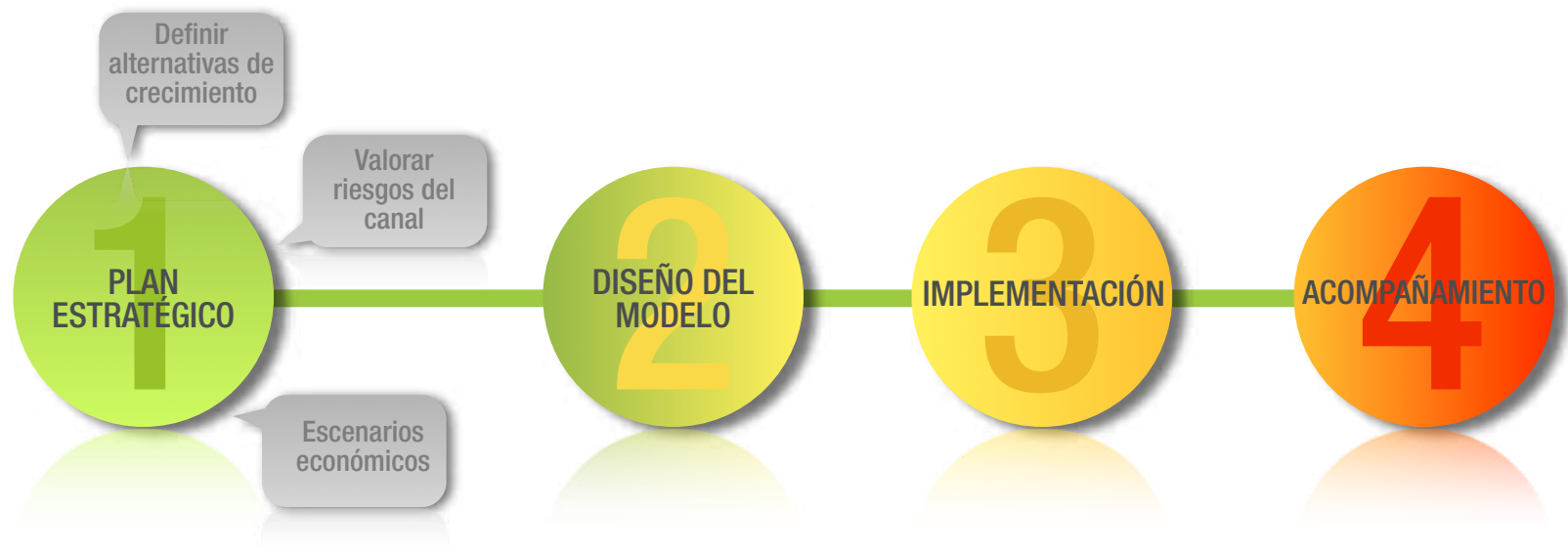
Las empresas que optan por llevar a cabo esta transición tienen que disponer de dos elementos indispensables:

- Un plan estratégico: una serie de herramientas, tanto estratégicas como operativas, que aseguren a la empresa un adecuado lanzamiento y desarrollo del modelo de negocio.
- Un modelo de negocio

Se requiere diseñar un proyecto sólido, estable y con garantías de viabilidad en el futuro. La ESTRATEGIA constituye la piedra angular del proyectos a desarrollar y es la que marca el camino a seguir. La planificación previa nos permite definir claramente nuestra estrategia y disponer de la adecuada estructura en función de las necesidades crecientes que surgirán de inmediato.

**Las Fases
de Trabajo**

SE TRATA DE PLANIFICAR UNA ADAPTACIÓN A LA DEMANDA DE UNA MANERA MÁS EFICIENTE.





El verdadero pilar sobre el que se asienta el éxito, es el **PROYECTO ESTRATÉGICO**, ninguna empresa fabricante puede plantearse la entrada en el mundo de la distribución y el retail con un modelo propio, sin disponer de un proyecto que valide dicha entrada.

¿QUÉ ES EL PROYECTO ESTRATÉGICO?

Es el que marca la **MANERA DE TRANSFORMAR** una empresa fabricante en una empresa de retail

Es el que determina las **SEÑAS DE IDENTIDAD** de una empresa frente a sus competidores

En definitiva es el que me dice **QUÉ** voy a hacer, **CÓMO** lo voy a hacer y **CUÁNDO** lo voy a hacer

Consta de 3 partes

1 PLAN ESTRATÉGICO

DEFINIR ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO

El objetivo de esta fase es orientar las alternativas de acciones que permiten lograr los retos de incremento de facturación, partiendo del análisis interno de la empresa y su situación en el mercado así como de las variables que inciden y posibilitan un incremento de su facturación.

- Canales de distribución Franquicia
- Crecimiento propio
- Fusiones y adquisiciones
- Alianzas estratégicas

VALORAR RIESGOS DEL CANAL

En esta fase nos encargamos de valorar cada una de las decisiones tomadas y de las alternativas escogidas, sus ventajas e inconvenientes, y como afectan dichas decisiones, entre otros aspectos a la rentabilidad, el liderazgo, el posicionamiento, la conflictividad y el acercamiento a la demanda.

ESCENARIOS ECONÓMICOS

Esta Fase consta de dos apartados:

- **Estudio de viabilidad económica del modelo base.** Análisis de las inversiones necesarias para la puesta en marcha y desarrollo del plan diseñado, donde evaluar los parámetros relevantes.
- **Valoración económica final del modelo global.** En segundo lugar, y sobre la base de la previsión inicial de expansión definida, llevaremos a cabo un análisis que nos confirme que el crecimiento definido generará al franquiciador una rentabilidad suficiente para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizar la difusión de su marca y asegurar el futuro de la empresa.

2 DISEÑO DEL MODELO

El **formato de negocio** es el vehículo a través del cual se presenta la empresa a sus clientes finales.

Es necesario pulirlo al máximo analizando todos sus parámetros para que represente un **modelo de distribución atractivo y sobre todo eficaz**, tanto en términos de gestión como sobre todo de venta y rentabilidad, sostenible y rentable.

En esta fase, por tanto, **colaboramos con nuestro cliente** en la definición de todos los aspectos necesarios para desarrollar un modelo de **negocio competitivo**, tanto desde el punto de vista del cliente, como desde el punto de vista de los requerimientos del modelo de crecimiento definido. Los aspectos a analizar son, entre otros, los siguientes:



Todos los planes y líneas de actuación diseñados necesitan tomar forma adecuadamente para poder hacer tangibles y poder empezar a ofrecer resultados.

Finalizadas las dos fases anteriores contamos con las bases para poder diseñar un plan de acción en el que establecemos las acciones a realizar y determinamos las proyecciones económicas de la empresa, así como los recursos necesarios, lo que determinará el potencial de ampliación de la cifra de negocio y la mejor manera de explotarlo.

Este Plan consta de **5 partes:**

1 Concreción de un conjunto de acciones alternativas encaminadas a la consecución de los objetivos planteados.

2 Selección de las acciones en función de criterios de operatividad, coste y capacidad para obtener resultados.

3 Planificación y Estructuración de las acciones seleccionadas.

4 Proyección Económica con previsión de ingresos y gastos para cada una de las líneas de productos y servicios.

5 Evaluación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan.

No sólo definimos la estrategia, también nos implicamos para ponerla en marcha. Un buen planteamiento sirve de poco sin un equipo capaz de llevarlo a cabo.

Comunicación del Plan • Designación de responsables • Plazos de implantación • Formación



Acompañamos a la empresa en la ejecución del Plan.

Nos comprometemos en el desarrollo del proyecto, haciendo un seguimiento directo de los resultados y del cumplimiento de objetivos, proponiendo las correcciones oportunas.

Nuestro método de trabajo se basa en la prestación personalizada, mediante contacto directo, de soluciones del más alto nivel, aportadas por algunas de las personas más experimentadas en el ámbito de la distribución y respaldadas por la experiencia de un amplio equipo multidisciplinar.

La fase de acompañamiento permitirá llevar a cabo una toma de decisiones más ágil, detectar las exigencias que surjan día a día, y ajustar el proyecto en todo momento a las necesidades de su evolución, así como llevarlo a cabo, de forma personalizada.

Esta Fase se articula a través de los siguientes **entornos de trabajo:**

COMITÉS

AUDITORIAS DE SEGUIMIENTO



Metodología

IMPLICACIÓN

- Asumimos los objetivos de nuestros clientes como propios. Para ello apoyamos los procesos de trabajo de la siguiente forma:
- A través de la planificación estratégica
- Implicándonos en la gestión
- Participando en la toma de decisiones

ESTRATEGIA

No hay dos empresas iguales, no hay dos estrategias iguales.

Hemos diseñado y ejecutado algunos de los planes estratégicos más exitosos dentro de la distribución en el mercado español aplicando un modelo de trabajo personalizado y a medida que se basa en la colaboración directa y en la puesta en marcha de todos los planes de acción diseñados conjuntamente.

Basamos nuestro éxito en una metodología propia, a partir de herramientas desarrolladas íntegramente por nosotros, basadas en la experiencia y contrastadas con resultados.

MÉTODO - EQUIPO

Cientes

ETXART & PANNO
cebado
bubó
Bandalux
dp donpiso
Finanfácil
Café CASTEL
merKmueble
Albani
Tienda del Propietario
amena
amichi
SPAR
BP
Dehesa Santa María
el caballo
Carbon Wagonit
ENERPAL
REAL
SINAR
Spejes
LLOREDA
MOBLERONE
Pórtico
CARAMELO
Hogarria
adeslas
bede
Jamaica
NECO
Hollyday
CARAMELO
eurotex
ADER
Elam
aLÓ
HOUSE COFFEE
BLOCKBUSTER
YANES
Zelam
educábitat
fun & basics
OFF PRECIOS
The Power House
TNT
Robbes
TOMERO
LOVE STORE
d m two
Fascial
Alto
VITALBINA
MULTIOPTICAS
WAKE UP STORE
CITIBANK
CINERANK
EROSKI
CreditoCredit
La Carre des Vies
World Credit Finance Services Financieros
Wol Street
vitalja
bit bit
Tuc Tuc
ANUS
Telefonica Móviles
dona
Ceta
Nestlé
TOTALINE
CANADA
tucó
piñón pizza
Högen-Dazs
fges credit
Sun Planet
Piz de Leña
ARTESANOS CAMISEROS
sasi
NECK & NECK
Basel
SEI
árkitet
Bouray
Green design
copi
VALLEVERDE
TIPS@
CANADA
ORO VIVO
PANS
POLY
Elam
HPS
PILATES
Locos
Lee
GFC
B-YOUNG
LEBRON
Sensualove
... hasta 800 proyectos desarrollados



Desde nuestros inicios en el año 1991 hemos desarrollado más de 800 proyectos de crecimiento empresarial y en franquicia, ayudando a la consolidación de sus modelos de negocio y posterior desarrollo.

Tormo & Asociados es la empresa líder en consultoría en crecimiento empresarial y franquicia en nuestro país y una de las principales en el ámbito internacional. Se crea en 1991 y ha participado en la creación y desarrollo de proyectos para más de 800 empresas en más de 60 sectores de actividad.

Nuestra filosofía ha consistido en ofrecer una amplia gama de servicios con el mayor nivel de especialización; nuestro principal reto, ser capaz de anticiparnos y responder a las nuevas demandas que genera el mercado. Los servicios de Tormo & Asociados están orientados a todas aquellas empresas que desean potenciar su expansión. Esta perspectiva cercana, nos ha permitido observar y participar activamente en la evolución que afecta al mundo de la empresa y de los negocios desde primera línea.

Sin embargo, nuestra mayor satisfacción no es sólo el haber logrado un sólido modelo de negocio sino, por encima de todo, el contar con una cultura de empresa basada en el compromiso total con nuestros clientes, con el objetivo de ayudarles a convertir sus negocios en auténticas organizaciones empresariales.

El resultado de nuestra experiencia nos ha permitido contribuir al crecimiento y desarrollo empresarial de múltiples empresas tanto en el área de la franquicia como de la distribución en general.