

El gerente de Anceco insta a las centrales del deporte a “unirse para ser más fuertes

ENTREVISTA DE JORDI MARÉ PARA CMD SPORT

23 octubre 2015



(23-10-2015). Alvaro Otal (Barcelona, 1964) es el gerente de Anceco desde 2009. Antes, trabajó en Benetton y Base-detallsport. En vísperas de la asamblea anual de la Asociación Independent Retail Europe en Barcelona, evalúa la situación de las centrales de compra españolas.

Usted trabajó, entre 2008 y 2009, en el departamento de expansión de Base-detallsport. Como gerente de la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (Anceco) desde abril de 2009, ¿cómo ve la situación actual de las centrales deportivas españolas? Actualmente hay operativas una decena.

El número me parece muy alto. No creo que todas puedan seguir funcionando en el futuro. El mercado deportivo es muy marquista y las tiendas deben tener una representación potente de aquellas enseñas de mayor notoriedad para poder salir adelante. Diez centrales en un mercado como el deportivo no es un número adecuado. Debe concentrarse mediante alianzas, fusiones, o absorciones para que las que queden sean más fuertes y competitivas.

A pesar de ese elevado número de centrales de compra que hay en el mercado deportivo español, de las 127 centrales que aglutina Anceco, sólo dos (Base-detallsport e Intersport) están adscritas a la patronal que usted gerencia. ¿Por qué Anceco no ha conseguido hasta ahora tener mayor representatividad del mercado deportivo?

Tal vez sea por un tema de dimensiones. Las que hoy están adscritas son las más grandes, las que han privilegiado en su desarrollo un proyecto realmente común, que han ido más allá de sus objetivos iniciales de unir a detallistas para tener una mayor fuerza negociadora ante los proveedores. Son organizaciones que han entendido que entre sus objetivos figura el establecer un

vínculo con los suministradores que les aporte valor recíprocamente. Las centrales de hoy tienen que tener muy claro que, además de conseguir buenas condiciones de compra, deben contar con estrategias creativas y potentes que optimicen las ventas de sus asociados. Lamentablemente, no todas las centrales del deporte (y, por supuesto, de otros sectores) trabajan de ese modo. Pero no trabajar de ese modo puede provocar que centrales que hoy están operativas no lo hagan en un futuro por pérdida de competitividad.

En Intersport, Base-detallSPORT y en algunas otras centrales cada vez adquiere mayor vigor el objetivo de verticalizar las organizaciones. ¿No puede eso acabar propiciando una pérdida de soberanía del detallista adscrito?

La distribución ha cambiado mucho en los últimos años y, especialmente, desde que la crisis económica iniciada en 2008 generó el nuevo escenario. Aquellas organizaciones basadas en una organización horizontal, es decir, cimentada en la pluralidad de los detallistas pioneros que las impulsaron, hoy requieren organizaciones más profesionales, más frías, capaces de analizar y evaluar los numerosos aspectos que requiere toda empresa de la distribución. La verticalización es un ingrediente más hacia la competitividad. Por eso, la gestión de una central debe estar en manos de un profesional externo, no en las de un socio o en las del familiar de un socio. Eso no quiere decir que los detallistas dejen de participar en la toma de decisiones, pero las más avanzadas, han creado órganos de participación que, junto con la gerencia, gobiernan las organizaciones. Para dirigir una organización es necesario coger cierta distancia, disponer de una visión global que permita conseguir buenas alianzas con los proveedores pero también con otros operadores del mercado –y no sólo del sectorial-, tanto nacional como internacional porque el mercado es cada vez más y más global y, asimismo y evidentemente, generar confianza entre los detallistas adscritos. No en vano, esa confianza del socio es la que permite que éste acceda a superar la relativa pérdida de soberanía sobre su propio establecimiento convencido de que su central trabaja para optimizar la rentabilidad de su tienda.

Hemos hablado de las centrales del deporte, pero ¿cuál sería la situación que atraviesan actualmente las centrales de compras y servicios españolas en general? ¿Están a la cabeza, en la mitad o a la cola del nivel medio de las centrales europeas?

A nivel general, podría decirse que estamos en el nivel medio. Pero ello se debe a cuestiones históricas. Cuando las organizaciones de detallistas empezaron a desarrollarse en Europa a principios del siglo pasado, las españolas también lo hicieron pero luego, con la instauración en España del régimen político que entorpeció durante cuarenta años el libre asociacionismo empresarial, se perdieron muchos años de desarrollo en este ámbito. Eso ha propiciado que el ritmo de la evolución de las centrales de compra en nuestro país haya sido más lento y, sobre todo, más tardío que el registrado por las centrales de otros países europeos. Todo ello ha propiciado que en muchos casos, ciertas centrales de compras y servicios españolas todavía sean gobernadas por sus fundadores. Los nuevos tiempos, sin embargo, requieren nuevas maneras de hacer lo cual requiere un cambio generacional en sus cúpulas directivas y que ese relevo en la cesión de la soberanía de la organización sea lo más tranquilo posible.

De todos modos, frente a esa situación, existen otras centrales que sí han realizado ya ese relevo generacional y que han provocado un notorio recorte del retraso en relación a los niveles de las organizaciones europeas.

Por tanto, ¿puede decirse que en el mercado deportivo habría centrales que adolecen ese retraso?

El mercado deportivo español refleja esa situación general que le comentaba en la que unas centrales están prácticamente a nivel europeo con organizaciones cada vez más verticalizadas y ágiles, gerencias completamente profesionalizadas, desarrollando marcas propias, trabajando por entrar plenamente en internet, que están evolucionando hacia su conversión en centrales de información y venta, y que están consolidando vinculaciones con organizaciones internacionales. Con todo,

efectivamente, también hay centrales en las que se observa una obsesión por el tema de los descuentos de los proveedores y con una visión empresarial muy local.

Se acaba de referir a que ciertas centrales están trabajando ya en su entrada plena en el mundo de internet. Precisamente en la asamblea de la Asociación Independent Retail Europe que se reúne los próximos 28 y 29 de septiembre en Barcelona está previsto debatir la multicanalidad comercial. Discúlpeme pero, en cierto modo, ya era hora que las centrales de compra abordaran este tema, ¿no?

(Sonríe). De todos modos, nunca es tarde si la dicha llega. En este acto está previsto abordar la multicanalidad comercial desde tres perspectivas. Por un lado, la vertiente teórica, en la cual se explicarán las grandes oportunidades que el mundo digital abre a las empresas por la potencialidad de negocio que supone acceder a un mercado global. Por otro lado, la vertiente práctica, en la cual se expondrán una serie de experiencias prácticas de la aplicación de esa multicanalidad comercial y, finalmente, la vertiente normativa, en la cual miembros de la Comisión Europea presentarán políticas para un entorno multicanal pan-Europeo.

Se ha referido a las “grandes oportunidades que abre el mundo digital”. ¿Podría precisar? En el mercado deportivo sigo detectando ciertos recelos al respecto, especialmente por el retraso que la gran mayoría registran en cuanto al desarrollo de esta vertiente.

Necesitaría más tiempo y espacio para precisar todas las opciones. De todos modos, en síntesis, le diré lo esencial. Sin lugar a dudas, internet es un mercado con un alto índice de crecimiento. Sus incrementos distan sustancialmente de los que registra el comercio offline. Internet permite llegar mucho más allá de lo que alcanza la cobertura geográfica del comercio físico y, consecuentemente, permite llegar a más consumidores.

Pero otro hecho relevante es la amenaza que supone quedarse fuera del mercado digital porque si no se está en él, no sólo se pierden ventas, sino que, además, se rechaza una opción de comunicación con el consumidor. En pocas palabras: quien hoy no está en internet, no existe.

Disculpe pero, un director general de una importante central de compras relativizó todo eso que usted ha dicho diciendo, hace apenas medio año, que “internet es un negocio de cuatro duros”, para justificar que su organización todavía no ha puesto en marcha esa multicanalidad comercial que se debatirá en la inminente asamblea de la Asociación Independent Retail Europe.

Pienso que aunque internet pueda no vender grandes cifras, debe verse como un canal que permite ofrecer al consumidor la opción de comprar cómo quiera, donde quiera, cuando quiera. El consumidor de hoy es multicanal. Por tanto, debe ofrecérsele la posibilidad de acudir al comercio offline o al online según prefiera. Es imprescindible superar la percepción de internet como un mero canal tradicional porque va más allá de él mismo y favorece el desarrollo de esa multicanalidad comercial que cada día será más imprescindible.

Pero no solo es un tema de actitudes. Lograr esa multicanalidad no es fácil, ni rápido, ni, por supuesto, barato...

Es cierto, pero existen centrales que han creado sistemas de venta online muy buenos. Fórmulas existen muchas. Es cuestión de buscar la que mejor pueda adaptarse a cada central. Pero, también le reconozco que muchas de esas organizaciones todavía no han hallado su método. Tal vez sea porque internet funciona con sus propios mecanismos, los cuales son distintos del comercio tradicional. Con todo, lo evidente es que hay que ponerse ‘mano a la obra’ porque lo peor de que tu no estés es que la com

Para concluir, ¿podría indicarnos cuáles son, a día de hoy, las oportunidades que tienen ante sí las centrales de compras y servicios españolas?

Como oportunidades yo destacaría la tendencia de retorno al comercio de proximidad y que el consumidor muestra especial sensibilidad hacia la calidad del servicio que ofrece el comercio offline. Otra oportunidad reseñable es el progresivo afianzamiento que está adquiriendo en las centrales el objetivo de vender conjuntamente y no sólo de comprar conjuntamente pues las centrales disponen, gracias a la amplitud de detallistas adscritos, la posibilidad de ofrecer a los suministradores una mayor cobertura geográfica de sus productos, así como una reducción del riesgo. Y, como tercera oportunidad, yo insistiría en las opciones que ofrece la venta online sobre todo, porque, como ya he apuntado antes, su ritmo de crecimiento es mucho más grande que el del comercio offline.

¿Y cuáles serían las amenazas?

La competencia, aunque ésta siempre ha existido y existirá y, además, te ayuda a mejorar. Por otro lado, la necesidad de que las centrales cuenten con profesionales capaces, que aporten información de mercado, de precios, sobre estrategias de venta, sobre nuevos servicios. En conclusión, la principal amenaza es la de siempre: no saberse adaptar permanentemente a los nuevos escenarios que van apareciendo. Pero eso también constituye una gran oportunidad.