Buenas Prácticas en la distribución de artículos deportivos

Situación actual y propuestas de mejora

ASECODE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DEL COMERCIO DEPORTIVO

Septiembre 2013

BUENAS PRÁCTICAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

Situación actual y propuestas de mejora

Índice

Objetivos y Valores 2

Principios básicos de comportamiento 3

Situación actual 4

Propuestas de mejora 9

Conclusiones 13

Matriz de Propuestas e impacto sobre la situación actual 14

Objetivos y Valores

Este Código de Buenas Prácticas tiene como objetivo constituirse en un referente en la Responsabilidad Social Corporativa entre los Proveedores y la Distribución de material deportivo, con el fin de contribuir al desarrollo del sector, a través de unas mejores prácticas, una mayor coordinación y un funcionamiento más eficaz

En el código se definen una serie de valores, los cuales deberían existir en las relaciones profesionales del sector:

- Integridad, honradez, ética y eficacia en todas las actuaciones.
- Espíritu de cooperación y mejora continua.
- Lealtad y respeto entre los distintos operadores.
- Transparencia y colaboración.

El ámbito de aplicación del presente código abarca a todas las empresas y operadores de la distribución deportiva que libremente decidan adherirse y que se comprometan a desarrollar modelos y pautas de comportamiento profesional, ético y responsable y así prevenir comportamientos perjudiciales para el conjunto del sector.

Principios básicos de comportamiento

Integridad, honradez y ética en todas las actuaciones.

Todas las empresas que operen en el sector se comprometen a que su comportamiento y actividad profesional se mantendrá en un estricto respeto a la normativa legal vigente, ejerciendo su actividad de forma profesional y ética hacia el resto del sector.

Espíritu de cooperación y mejora continua.

Se han de poner los medios para que tanto Proveedores y Distribución cooperen en contribuir al aprendizaje, formación y actualización de los conocimientos y competencias de las personas involucradas en el sector con el fin de mejorar la atención al consumidor, la cadena de suministro y aportar más valor a los clientes.

Lealtad responsable y respeto entre los distintos operadores.

Competir en los mercados impulsando la libre competencia, pero respetando el rol que juegan los Proveedores y la Distribución, evitando cualquier actuación que suponga un abuso o trasgresión de la misma por parte de los operadores, independientemente de su dimensión.

Transparencia y colaboración.

Las empresas promoverán la transparencia en el sector desde su posición en el mismo, y fomentarán la colaboración al objeto de provocar sinergias que provoquen el crecimiento y la eficiencia del sector.

Situación actual

Desde hace años, en el sector se implantó un Modelo de distribución basado en programaciones a Largo Plazo, que si bien en su momento funcionó, hoy en día ha quedado obsoleto e impide el desarrollo del sector.

Unido a esto, siempre ha existido un cierto temor mutuo a compartir información y objetivos, para trabajar de forma colaborativa, entre los Proveedores y la Distribución.

En los últimos años, se han desarrollado nuevas formas de distribución, unidas en gran medida a los cambios tecnológicos o al desarrollo de nuevas canales de distribución, lo que ha introducido modificaciones en el funcionamiento general del sector.

Estos cambios, han hecho evolucionar al sector hacía la verticalización, lo que junto a otras circunstancias ha provocado que se desdibujen los límites de cada operador en el mercado, lo que ha acrecentado las tensiones entre operadores, así como la desconfianza, provocando un empeoramiento de las relaciones y la cadena de suministro en algunos aspectos.

Por este motivo, desde ASECODE hemos identificado una serie de obstáculos, que según nuestro criterio, perjudican el desarrollo del sector así como las relaciones en su seno y que consideramos que pueden ser superados de manera rápida, eficaz y sin apenas costes, para lograr un mejor funcionamiento del sector. A continuación detallamos los mismos:

1.- Respeto al canal

Sentimos desde la distribución deportiva, que las marcas, acuciadas por la necesidad de generar ingresos a corto plazo, se están olvidando de cual ha sido el canal de venta que les ha ayudado a desarrollar la imagen de marca que tienen en el consumidor

Esta situación, está haciendo que se ningunee la capacidad que históricamente ha tenido la distribución, para generar y mejorar la imagen de las marcas hacia el consumidor, lo que está haciendo que se perciba por parte de la distribución deportiva, como una falta de respeto al canal.

2.- Guerra comercial en el canal

Parte de los comercios minoristas, quizás fruto de la crisis o generado por esa percepción de falta de respeto o por la falta de diálogo, ha actuado de manera muy ligera respecto a las marcas y sus productos, no respetando, en ocasiones, las políticas comerciales de estas, sus promociones, etc.

3.- Fomento de la colaboración en el canal

La distribución deportiva adolece de una falta de colaboración entre los distintos agentes que forman parte de la misma, la cual perjudica a todo el canal pues le hace más ineficiente y, lo que es peor, hermético a los cambios.

4.- Falta de adaptación al mercado

La situación del país y las nuevas formas de comprar, están afectando claramente al sector y se puede observar un palpable cambio en muchos aspectos por parte del consumidor, que inciden en el sector, ante los cuales, la acción-reacción por parte de la industria ha sido diferente.

En el caso de los nuevos modelos de compra del consumidor final, unidos a la irrupción de las nuevas tecnologías, sí ha habido una respuesta de las marcas, pero ha sido a través de soluciones individuales (creando tiendas propias, plataformas de comercio electrónico directo al consumidor o la venta con grandes descuentos de productos de temporada a operadores Outlet virtuales), en las que no se ha tenido en cuenta a la distribución y que claramente están afectando a los resultados económicos de esta.

En el caso de los cambios debidos a la situación económica, que afectan al consumo y que implican que las programaciones cada vez sean un riesgo mayor para la distribución, las marcas no han querido o no han sabido buscar soluciones a este gran problema, que cada vez ahoga más a sus clientes (los minoristas-detallistas)

5.- Distribución orientada al consumidor

Son indudables los enormes cambios que la forma de comprar del consumidor ha sufrido en la última década.

Por un lado, cada vez nos encontramos sectores más orientados al consumidor, volcados en satisfacer sus necesidades, mientras que nuestro sector sigue actuando con un patrón de hace tiempo, en el que el foco está en la necesidades de la marca - en resolver sus problemas de fabricación y en dar salida a la misma, sea de la forma que sea - más que en atender las necesidades del consumidor y de su canal de venta.

Desde ASECODE, consideramos que la distribución deportiva necesita un cambio de perspectiva, en la que el cliente ocupe el lugar central y en el que la Distribución sea el aliado de verdad de las marcas, cara al consumidor

6.- Reposición vs. Saturación

Estamos asistiendo a unas colecciones tan extensas que muchas de ellas se repiten año tras año, con mínimos cambios, tanto es así que podían considerarse reposiciones más que nueva colección.

Parece más un producto genérico de rotación, que al ser tratado como nueva colección fomenta las tensiones en el sector, ya que productos similares en diseño, tecnología, etc, comparten temporada en el canal novedad y outlet, pues no son diferenciables por el consumidor, al cual confundimos.

Los productos de nueva colección no pueden admitir dudas para el consumidor, mientras los productos de rotación deben ser eso, con continua reposición y mínimos cambios, productos que no deberían entrar en el canal outlet pues no sufren ni exceso de fabricación, ni ausencia de reposición hasta un *restilyng* en profundidad del mismo o un nuevo diseño, y esto no vale para un simple cambio de color.

Sin embargo, el sector ya sea fruto de la coyuntura económica, la globalización u otras circunstancias, ha elegido el camino del crecimiento inexorable de referencias.

7.- Factory- Outlet

Desde hace más de una década, el sector cuenta con formas especiales de comercialización entre las que se encuentran los Factory y Outlet (físico o digital), formulas comerciales que favorecen el destockaje de producto y sirven para hacer más eficiente al sector.

Teniendo en cuenta que buena parte de los productos que se comercializan en nuestro sector son previamente *programados* por los comerciantes minoristas, y no existiendo, en la gran mayoría de los casos, posibilidades de reposición de estos productos cuando son necesarios, parece lógico pensar que de este modo se elimina la ineficacia de tener que contar con este tipo de formulas comerciales, pues los fabricantes utilizando estas formulas de comercialización ya reducen de manera drástica la posibilidad de contar con sobrestockajes que introducir en este canal.

Independientemente de caber la posibilidad de examinar cómo es posible contar con tanto producto en los Factory – Outlet cuando ese producto se ha programado previamente y no existe reposición, entendemos que este tipo de comercialización de restos ha de tener un contenido lógico basado en la temporalidad que asegure un óptimo funcionamiento del mercado.

No parece acertado, ni positivo para la distribución que compartan temporada productos programados y destockaje, ya que introduce un elemento distorsionador en el consumidor final, que observa el mismo producto en ambos canales, e identifica al canal que programa, como un

canal caro y que le engaña dañando la imagen de este tipo de establecimiento, sin que por el contrario se generen ventajas adicionales en los Factory- Outlet.

8.- Flagship Store

Algunas marcas han desarrollado la distribución minorista de sus productos, ya sea de forma directa o mediante franquicias.

Desde nuestro punto de vista como canal detallista profesional, la diversa oferta de tiendas directas de marca (flagship store, venta directa, franquicia y outlet) pueden tener algún sentido, aunque siempre teniendo claro el objetivo y el número necesario de este tipo de establecimientos, ya no en el mercado español, sino en cada mercado regional y/o local.

En cualquier caso, entendemos que este tipo de establecimientos han de respetar unas normas de convivencia básica con el resto de detallistas que operan en el sector y que venden y programan los productos de esta marca.

9.- Venta directa

En los últimos años, se ha incrementado de manera notable el numero de fabricantes que han abierto tiendas propias para comercializar al por menor su productos, ya sea de manera física o de manera digital.

Desde ASECODE consideramos que el fabricante ha de actuar de manera respetuosa con sus clientes (comercios minoristas), a los que efectúa, en tal caso, una competencia directa, a pesar de que estos le programan la fabricación de esos mismos productos, adquiriendo un compromiso de compra.

10.- Segmentación

En los últimos tiempos ha sido habitual asistir a la segmentación del producto por parte de las marcas. Como en otras cuestiones, independientemente de que desde ASECODE compartamos o no estas políticas de segmentación, entendemos que las marcas y fabricantes cuentan con esta posibilidad siempre que cumplan la legalidad vigente.

Sin embargo, no entendemos porque estas políticas de segmentación no son aplicadas en todos los canales, ya que afectan al canal deporte, pero sin embargo no vislumbramos esas segmentaciones en otros canales.

11.- Nuevos competidores

Observamos un creciente interés por parte de grandes operadores de moda en desarrollar colecciones deportivas. De hecho, diversas enseñas ya han lanzado su propia línea de producto.

Principalmente en lo que respecta a textil, sin descartar otros productos, los consumidores pueden encontrar un sustituto de sus marcas deportivas en estos productos, que en gran medida pueden cubrir sus necesidades, abandonando el canal de distribución deportiva, como su referente para la compra de estos productos

Esta amenaza, es más fuerte si tomamos en consideración la total adaptación de la producción de estos competidores, a las necesidades y gustos de compra del consumidor y su capacidad para efectuar una mayor rotación de colecciones (posibilidad de llegar a 12 colecciones anuales, frente a las 4, que como máximo tienen algunas marcas deportivas).

Propuestas de mejora

Al objeto de ofrecer soluciones a los obstáculos mencionados que arrastra la distribución deportiva y que están perjudicando su desarrollo, a continuación vamos a enumerar una serie de propuestas que ofrecen soluciones a los mismos y posibilitan un mejor funcionamiento del sector

1.- Fomentar el diálogo, la colaboración y compartir información.

La colaboración en el canal es un instrumento en el que debemos profundizar ambas partes, para poder desarrollar el sector.

Esta colaboración podría facilitar la posibilidad de integrar información en los sistemas de información mútuamente, para optimizar la comercialización, reposición y fabricación de los productos.

Evidentemente, la colaboración se ha de desarrollar desde la confianza, y desde el análisis y evaluación de datos compartida y no de manera unilateral.

2.- Fomentar el respeto y Fair Play en el sector.

Todas las actuaciones desarrolladas en el sector, independientemente de la posición en el mismo, han de ser ejecutadas desde el respeto a otros operadores y actuando con un comportamiento claro y transparente sin perjuicio deliberado para terceros.

3.- Buscar modelos mixtos de distribución que favorezcan la atención al consumidor, agilicen la cadena de suministro y comparta riesgos.

Es necesario adaptarse a las nuevas necesidades y ritmos de compra de los consumidores, orientando el sector a las necesidades de estos y no a las propias del sector.

Por ello es necesario fijar el foco en la mejora de la cadena de suministro, desarrollando modelos mixtos, que permitan no sólo programar, sino reponer, limitando los stocks y desajustes que sólo producen pérdidas a la cadena de suministro.

- ✓ Por un lado, las roturas de stocks tienen efectos nocivos para la satisfacción del cliente final
- ✓ Por otro lado, el sobrestockaje, en un primer momento, tiene estos efectos nocivos para la distribución, pero también para la marca, ya

que afecta notablemente en posteriores programaciones, así como en la pérdida de valor y banalización del producto excedente.

Si se implanta un modelo con una parte de la colección, de reposición continua y con continuidad entre campañas y otra parte más pequeña, con las novedades, aseguramos una mayor rotación de producto, con un menor riesgo para todos, algo que es imprescindible en el momento actual.

4.- Instalar un parámetro temporal para el destockaje del producto programado.

Se han de establecer unos parámetros temporales lógicos para todo el producto que es previamente programado, evitando que el mismo comparta su comercialización en el canal normal de distribución y el de destockaje.

Si entendemos que el canal Factory-Outlet es un canal de destockaje y liquidación, no tiene sentido que compartan la oferta de producto con aquellos operadores que han programado previamente la compra, los cuales han de esperar meses para recibir el producto, y por el contrario, no disponen de un espacio de *seguridad* para su comercialización.

Este período ha de ser la propia temporada a la que está dirigida el producto, o en su defecto un periodo igual al de programación, es decir al que existe entre la fecha de realización del pedido y de recepción del producto.

Este periodo, debería comenzar cuando el último operador minorista que haya programado el producto reciba el mismo. Desde esa fecha de recepción debería iniciarse el período de normal explotación y venta de este producto, antes de que el mismo sea introducido por las propias marcas o distribuidores en canales alternativos o paralelos de destockaje o descuento.

Igualmente, consideramos que el fabricante o distribuidor, debería ofrecer ese producto a sus *programadores* antes de introducir el mismo en un canal paralelo que no ha programado el mismo, pero es evidente que esta oferta de reposición ha de realizarse poco antes de finalizar el período de venta normal, y no poco después de la recepción del producto como sucede en muchas ocasiones en la actualidad.

Asumiendo este comportamiento respecto a la introducción de producto en el canal de descuento o destockaje, asegurаríamos un funcionamiento óptimo del sector, así como la normal distribución del producto por aquellos operadores minoristas que programan la fabricación del mismo.

5.- Disponibilidad del producto.

El producto ofrecido a través de la venta directa de la marca, mediante las diversas formas comerciales presentes en el mercado en la actualidad (Flagship Store, franquicias, Web, etc), ha de estar disponible de forma prioritaria en los operadores que programan esta marca.

Actuar de forma contraria, significa actuar con deslealtad hacia la distribución, ya que se introduce en las tiendas propias, un producto propio en exclusiva antes de ser trasladado al mercado.

El fabricante debe de ofertar los productos en sus tiendas (físicas o digitales) cuando todos sus clientes (comercios minoristas) puedan ofertar ese mismo producto, ejerciendo así una competencia leal en tiempos.

6.- Respeto en cuanto a ofertas y promociones.

Del mismo modo, las ventas efectuadas directamente por el fabricante en el que incluyan la realización de ofertas y promociones, deberían contener la alternativa de ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar ofertas similares en sus establecimientos con estos productos, al objeto de actuar de una manera leal con el sector que no sólo compra, posiciona y vende sus productos, si no que le aporta imagen de marca, penetración e incluso programación de fabricación.

Por otro lado, los detallistas han de ejecutar con lealtad las acciones promocionales de las marcas y distribuidores, sin desvirtuar las mismas.

7.- Profundidad de producto, reposición y rotura de stocks.

No resulta comprensible que aquellos minoristas que programan la compra y fabricación de un producto, y que una repentina aceptación masiva en el mercado o una circunstancia excepcional (ganar un campeonato del mundo de futbol) les hace romper stock, dejándoles sin producto, se vean además sometidos no sólo a la pérdida de esas ventas, sino a la elección por parte de la marca de sus tiendas o unos clientes concretos para colocar la reposición de ese producto sin atender las peticiones de otros minoristas, a los cuales además de hacerles perder sus ventas les desprestigia ante el consumidor final. De este modo, entendemos que la profundidad y reposición del producto en tales casos ha de ser efectuada en el mercado en los mismos porcentajes en que se distribuyó la venta y programación inicial del producto, evitando distorsionar la visión del consumidor respecto a los establecimientos.

8.- Coherencia en la Segmentación.

Cuando una marca decide aplicar algún tipo de segmentación entre sus clientes, esta segmentación debe ser coherente en otros canales.

Es decir, se ha de aplicar las mismas consideraciones de segmentación a todos los canales de venta, ya que en muchos casos, nos encontramos que los productos a los que las tiendas no tienen acceso (por ser un producto para especialistas o de moda), el consumidor los puede encontrar en otros canales de venta (por ejemplo, las zapaterías), que ni son especialistas, ni tienen una imagen diferencial de cara al consumidor.

9.- Número de referencias lógico.

Se ha de diferenciar claramente lo que es novedad e innovación –reconocido así por el consumidor - y lo que es producto de rotación al que se le van introduciendo mínimos cambios adaptándose a la evolución del mercado.

Los productos de nueva colección no pueden admitir dudas para el consumidor, y lo productos de rotación deben contar con continua reposición pues no sufren ni exceso de fabricación, ni ausencia de reposición que justifiquen su inclusión en canales de descuento o destockaje. De este modo, el sector contaría con una coherencia de referencias que eviten una saturación sin sentido ni argumentos, y un sobrestock que acaba llegando al canal outlet y haciendo perder valor a la marca y al detallista.

10.- Test de producto y acciones especiales.

En caso de que un fabricante o distribuidor decida realizar un test con un producto concreto, motivo por el que ese producto estaría en exclusiva en una Flagship Store u otro tipo de establecimiento o forma comercial, debería contar con unos límites y unos objetivos claros de evaluación que justificaran esta distorsión del mercado.

11.- Respeto por el PVPR.

No tiene sentido que aquellos operadores que recomiendan un precio de venta al público para sus propios productos sean los primeros que incumplen el mismo. Aún a sabiendas de que cada empresa tiene absoluta capacidad para fijar los precios como estime oportunos siempre dentro de los límites marcados en la ley, entendemos que el PVPR propuesto por la marca, ha de ser respetado por este en sus canales directos de venta.

Conclusiones

Para finalizar, desde ASECODE entendemos que ha llegado el momento de hacer cosas, y que todos los actores de esta industria actúen de manera conjunta con una ética que englobe a todos, porque todos dependemos de todos.

Asimismo consideramos, que el trabajo realizado durante décadas por marcas, distribuidores, grupos de compra, cadenas, detallistas y medios profesionales ha sido muy positivo, y ha logrado una gran penetración de los productos deportivos y las marcas en nuestra sociedad, y aunque es cierto que se abre ante nosotros una nueva sociedad digital que está transformando hábitos del consumidor, y no sólo de compra, no lo es menos que nuestro sector es un sector maduro con capacidad para responder a las necesidades de los consumidores y que en esa tarea no sobra nadie, más bien al contrario, nos falta capacidad de aunar esfuerzos, de trabajar unidos por la consolidación y el desarrollo del sector.

Este Código de Buenas Prácticas pretende superar esa falta de colaboración en la distribución deportiva, para mejorar los procesos y la atención al cliente, e instaurar el Fair Play en las relaciones del sector, procurando una política *win-win* en la que todos los operadores salgan beneficiados y para ello, consideramos fundamental ejecutar las propuestas de resolución de los problemas identificados en el mismo, así como incrementar de manera notable la colaboración y el diálogo.

Matriz de Propuestas e impacto sobre la situación actual

	NECESIDADES DEL SECTOR									
PROPUESTAS DESDE ASECODE	Respeto al Canal	Fomento de la colaboración	Adaptación al mercado	Distribución orientada al consumidor	Reposición vs. Saturación	Factory - Outlet	Flagship Store	Venta Directa	Segmentación	Nuevos competidores
Fomentar el diálogo, la colaboración y compartir informacións.	X	X	X	X		X	X		X	X
Fomentar el respeto y Fair Play en el sector.	X	X								
Buscar modelos mixtos de distribución que favorezcan la atención al consumidor, agilicen la cadena de suministro y comparta riesgos.		X	X	X	X	X				X
Instalar un parámetro temporal para el destockaje del producto programado.						X	X	X		
Disponibilidad del producto.	X			X	X	X	X	X	X	X
Respeto en cuanto a ofertas y promociones.	X	X		X		X	X	X	X	X
Profundidad de producto, reposición y rotura de stocks.			X	X	X	X	X	X	X	X
Coherencia en la Segmentación.	X	X							X	
Número de referencias lógico.	X	X	X	X	X					X
Test de producto y acciones especiales.	X	X				X	X	X	X	
Respeto por el PVPR.	X			X						

ASECODE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DEL COMERCIO DEPORTIVO
Paseo de la Infanta Isabel, 17
28014 MADRID
asecode@asecode.com

Septiembre 2013