

## PERFUMERIA Y COSMETICA DE ALTA SELECCION

### ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION PARA UN CONSUMO DE "LUJO"

■ JAVIER PEREZ

Periodista. Director de la Revista "FRAGANCIAS & COSMETICOS".

La perfumería y cosmética selectivas atraviesan un momento muy especial. La concepción clásica de este tipo de productos, sus canales de venta y sus políticas comerciales, están siendo puestos en cuestión. Mientras los contratos de distribución aprobados por la Comunidad Europea suponen un soporte jurídico hasta ahora inexistente y regulan las relaciones entre el fabricante y el punto de venta, atendiendo a criterios cualitativos, los productos de perfumería alcohólica, los cosméticos y los productos de cuidado personal se comercializan a través de un elevado número de puntos de venta de perfu-

mería, droguería y perfumería, farmacia, alimentación, y grandes almacenes y almacenes populares.

Cada uno de estos canales está registrando, durante los últimos años, un diferente ritmo de desarrollo, con distintas capacidades de adaptación a las exigencias de la distribución moderna y una problemática específica, derivada tanto de las propias características del canal como de su relación con el consumidor, con el panorama general de la economía y con las reglamentaciones de la administración central, autonómica o euro-comunitaria.

La profundización en cada uno de

estos aspectos, desarrollados por separado, implicaría un análisis mucho más exhaustivo, que se escapa de las intenciones de valorar la situación actual del sector en su conjunto y obtener una visión global. Esa es la aspiración de este trabajo, que voy a centrar en la perfumería y cosmética de alta selección, en su realidad, sus problemas y su futuro.

#### DOBLE MORAL EN EL REINO DE LA DUDA

La distribución comercial de fragancias y cosméticos de alta selección presenta una serie de peculiaridades





que la diferencian profundamente del gran consumo. En primer lugar, la figura del mayorista queda aquí minimizada, siendo frecuente la venta directa del fabricante al detallista y de éste al consumidor. En este caso, el detallista juega un papel básico como prescriptor de unos productos muy elaborados técnicamente y que transmiten una serie de conceptos no siempre de fácil comprensión.

No conviene olvidar, a este respecto, que la mayor parte de los "avances" en perfumería y cosmética se introducen en el segmento alto del mercado y, posteriormente, tras el contraste de su éxito, van incorporándose de forma paulatina a la oferta de productos de consumo masivo y, consecuentemente, a los canales de distribución propios de este último segmento.

Este proceso, que antes se producía en un período medio de en torno a cinco años, se ha vuelto cada vez más inmediato, dada la fuerte competencia de mercado, que obliga a un permanente ejercicio de innovación. Ahora, es frecuente que desarrollos de alta

selección se encuentren incorporados al segmento de "mass market" en tan solo uno o dos años.

Volviendo al detallista "selectivo", nos encontramos con un profesional cuya formación está a menudo por encima de la media del sector y cuyo volumen de ventas en perfumería y cosmética también se halla notablemente por encima de la media sectorial.

El margen bruto de beneficio, en un segmento que "todavía" respeta los precios de tarifa, es también notablemente superior, si bien a costa de una menor rotación en algunas familias de productos.

Las grandes marcas suelen comercializar sus productos en las cerca de 1.000 perfumerías selectivas que funcionan en España, a través de un acuerdo de concesión con algunas de ellas. Este acuerdo suele conllevar una acción común en defensa de la imagen de marca (decoración adecuada, PLV específica, escaparates, etc...) y la realización de determinadas acciones promocionales acordadas con el fabricante. Con carácter general, el conce-

sionario mantiene libertad a la hora de decidir la cantidad de compra que realiza, pero también es normal que llegue a un acuerdo con el fabricante para comercializar una gama coherente de la marca, incluyendo varios productos y no solamente las referencias de mayor éxito.

El fabricante que otorga una concesión no se compromete generalmente a respetar una determinada exclusividad territorial para los detallistas, pero en la práctica la propia necesidad de no "popularizar" la marca y mantener la deseada imagen de producto de "élites" hace que se limite el número de puntos de venta (en España las marcas selectivas se mueven entre 250 y 1.200 establecimientos).

Asimismo, los fabricantes también se comprometen a no realizar "venta paralela", uno de los problemas con los que se enfrenta el sector y que más adelante analizaremos.

Por parte del detallista, el acceso a una concesión de este tipo conlleva el compromiso de no realizar reventa de producto a otros establecimientos no concesionarios. Aunque, en la práctica, el recurso a estos procedimientos de reventa constituye otro de los puntos conflictivos en la distribución comercial de perfumería de alta selección.

En la perfumería selectiva, las relaciones entre fabricantes y distribuidores detallistas suelen ser muy estrechas, puesto que la red de ventas del fabricante realiza un seguimiento exhaustivo tanto del material PLV como en la presentación de nuevas referencias. Además, las actividades de formación de detallistas, realizadas por parte de la marca, son igualmente frecuentes.

Realizada esta visión general, resulta interesante detenernos en los principales problemas: la venta paralela y la reventa.

- La venta paralela es, en opinión irónica de algún fabricante del sector "la mejor manera de ajustar las ventas a los objetivos cuando estos no se





alcanzan y nos encontramos en los últimos días del mes". En esencia, consiste en vender mercancía fuera del circuito habitual, pero sabiendo que esa mercancía volverá al circuito. El método puede ser la venta a un mayorista en zona franca que luego introduce esa mercancía en el mercado habitual sin que el fabricante inicial pierda la "inocencia". Las consecuencias más negativas de esta práctica se traducen, sin embargo, en un cierto descontrol que afecta a los concesionarios y presiona sobre el mercado con un exceso de oferta que dificulta el mantenimiento de los márgenes habituales.

Este fenómeno también explica la aparición de marcas selectivas en establecimientos comerciales que difícilmente podrían justificar la existencia de un acuerdo de concesión con el fabricante.

En definitiva, la venta paralela es uno de los elementos de la doble moral que mencionábamos en el encabezamiento de este apartado.

– El otro gran problema es la reventa por parte de detallistas concesionarios a otros sin concesión. En este caso, las consecuencias se traducen en la aparición de marcas selectivas en establecimientos que no reúnen frecuentemente las mínimas condiciones de cara a defender una imagen de marca construida con fuertes inversiones.

La reventa tiene también aspectos negativos para el revendedor puesto que, al margen del deterioro de una marca de la que él también es depositario, la reventa afecta fundamentalmente a las marcas de mayor rotación, a las que el consumidor demanda por su éxito contrastado. Si las encuentra en cualquier parte el perjuicio para los concesionarios es evidente.

Pero, al margen de estos dos problemas, los fabricantes también exponen a menudo sus quejas acerca de la escasa inquietud por la formación que manifiestan algunos detallistas. Una formación que desvirtúa de manera irreversible su política comercial y debilita su capacidad de argumentar

una serie de productos muy específicos. De acuerdo con este criterio, el buen "perfumero" selectivo debe ser capaz de vender a través de la argumentación los productos menos vendibles, y no limitarse a despachar lo que demanda el consumidor.

#### **CAMBIO DE TENDENCIA**

La perfumería/cosmética en su conjunto ha visto en los tres últimos años como se ralentizaba el fuerte crecimiento experimentado en los anteriores. El mercado español aparecía a los ojos de Europa como una especie de nuevo Eldorado, un mercado con 40 millones de consumidores y muy lejos de la saturación en la mayoría de los segmentos.

Sin embargo, tras una década de fuerte expansión nos encontramos ya en una época crítica en la que los incrementos se están reduciendo en casi todos los segmentos. A este fenómeno tampoco escaparon los productos de gran consumo, pero el impacto aquí es menor.

Por otro lado, los productos "mass market" realizan, desde hace años, un importante esfuerzo de modernización de sus embalajes y presentaciones, que se diferencian cada vez menos de los selectivos. A lo que hay que añadir las nuevas estrategias de los productos de gran consumo en cuanto a creación de imagen y publicidad, con unas técnicas que se basan en el "prestigio", con el efecto inducido sobre los niveles de precios y la posibilidad de mayor competencia directa con los productos de alta selección.

La alta selección, tentada además por la posibilidad de instalarse en grandes superficies, ha pasado por un período de dudas acerca de la conveniencia o no de irrumpir en este canal de distribución. Para algunos fabricantes, todo depende "del tipo de alternativa que se les ofrezca dentro del hiper para estar presentes...". Otros se refugian en la fórmula del centro comercial para obviar palabras tabú como

"hiper" o "supermercado", pero son pocos -aunque los hay- los que tienen clara su vocación selectiva.

A estas dudas se suma la filosofía que destila la Comunidad Europea y que frecuentemente se interpreta como antiselectiva (algunas sentencias contrarias a la exclusividad del canal farmacia abonaron esta opinión).

Sea como fuere, lo cierto es que en los dos últimos años, y de forma paralela al frenazo experimentado en la evolución del mercado, han ido surgiendo una serie de marcas de perfumería y cosmética posicionadas en el segmento medio del mercado. Un fenómeno que para muchos es un síntoma de inseguridad y para otros no pasa de ser simplemente la búsqueda de nuevas posibilidades de negocio.

Estas dudas hipotéticas también tienen su reflejo en la distribución surgiendo así diferentes concepciones de lo que debe ser la venta de marcas selectivas. Un reflejo de estas concepciones puede verse en la reciente

polémica suscitada en Francia entre Chanel y la cadena de perfumerías Marionnaud, una polémica que difícilmente puede ser extrapolada a España dadas las diferentes características de nuestra distribución, pero que sí son sintomáticas de dos diferentes maneras de entender la venta selectiva.

### CUMPLIR LOS CONTRATOS

En 1992, la Comunidad Europea, posiblemente bajo la presión de Francia que se jugaba mucho en el envite, aprobó el primer contrato de venta selectiva. Fue el conocido como "contrato Yves Saint Laurent", que de alguna manera establecía un marco jurídico en el que pudieran moverse las marcas de perfumería y cosmética selectivas.

La aprobación supuso el fin de un largo período de discusiones y controversias que se había prolongado por espacio de dos años. Hasta ese momento, y a falta de una adecuada regulación, la venta selectiva había sido puesta en entredicho por algunos al considerar que se oponía al principio de libre competencia, un principio hacia el que las autoridades europeas son muy sensibles. Hasta este momento, las relaciones se establecían mediante contratos entre dos partes, pero sin un soporte legal. Los acuerdos lo eran basándose en ideas como la defensa del "prestigio de la marca" o la necesidad de cualificación por parte del detallista. Existía jurisprudencia acerca del asunto creada a lo largo de los años y fundamentalmente se acentuaba la importancia de los criterios cualitativos sobre los cuantitativos a la hora de seleccionar los puntos de venta de una determinada marca.

Los principales aspectos recogidos en ese "contrato Yves Saint Laurent" reconocido por la CE son:

- Evaluación de los puntos de venta. Los fabricantes deben realizar la evaluación del punto de venta aspirante a concesionario en un período de cinco meses. Y si reúne las condiciones



requeridas debe integrarlo en un período máximo de 9 meses. Además, el establecimiento puede efectuar reformas si las condiciones iniciales no son aceptables para la marca. Lo interesante es que se establecen unos plazos que anteriormente no existían.

– Criterios cualitativos. La Comisión Europea ha dado prioridad a los criterios de calidad del punto de venta, más que al establecimiento de zonas de exclusividad.

– Compras mínimas del punto de venta. Este debe realizar unas compras mínimas anuales del 40% de la cifra media de compras realizadas al fabricante por sus concesionarios a lo largo del último año. Yves Saint Laurent había solicitado que esta cifra fuera del 45 %.

El contrato de Yves Saint Laurent, así como otro posterior de Givenchy, suponen un gran avance y estarán vigentes hasta 1997, sirviendo para regular las relaciones entre fabricante y punto de venta, atendiendo a criterios cualitativos y de marca.

### CHANEL y MARIONNAUD. LA POLEMICA FRANCESA

En relación con las formas de distribución de perfumería de alta selección, se ha desatado recientemente en Francia una polémica muy ilustrativa, tras de decisión de Chanel de retirar sus productos de los establecimientos Marionnaud. La razón esgrimida es el incumplimiento de contrato por parte del segundo, quien no había solicitado licencia para comercializar los productos Chanel en un nuevo establecimiento.

Marionnaud es una de las principales cadenas francesas de perfumería, cuyas ventas se sitúan en torno al 10% de la perfumería selectiva de su país. Hasta aquí todo normal. Sin embargo conviene matizar que Marionnaud practica precios de descuento en alta perfumería y que su política comercial pasa por ofrecer en sus establecimientos el mayor

número posible de marcas al precio más reducido posible. Para este distribuidor los precios de tarifa difícilmente pueden justificarse. "Si el cliente no halla lo que busca, si no lo halla cómodamente y a buen precio, es difícil rentabilizar los establecimientos y la perfumería tiene difícil futuro", se afirma desde esta cadena de distribución.

Todo ello como reflejo de la filosofía del "discount" que en este sector tan especial está creciendo en Francia y Alemania y que, a través de importante cadenas como Douglas, se extiende por el resto de Europa.

Chanel, por el contrario, tiene tras de sí un gran patrimonio de marca, una imagen inmejorable creada a lo largo de décadas, que piensa defender a toda costa. Apuesta por la venta selectiva con todas las consecuencias. Sabe lo que quiere y no parece dispuesta a jugar con una doble moral. Así se explica que esta empresa, en los últimos tiempos, haya retirado la concesión a buen número de establecimientos en Francia (unos 150) y también en España y otros países.

Su filosofía es que la venta selectiva tiene unos componentes de ilusión, de regalo, de sueño... que no conviene perder salvo riesgo de perder la propia perfumería. El cuidado de los aspectos de la marca exige rigor consigo misma, pero también exige la persecución de infracciones. La compañía mantiene un importante equipo jurídico y de investigación que sigue y denuncia las anomalías sufridas por la marca a lo largo del mundo. Las imitaciones o contratipos son frecuentes en los prestigiosos productos Chanel, tanto en moda como en perfumería.

### A LA CAZA DE VENDEDORES

Uno de los mayores problemas que se plantea a las nuevas marcas que tratan de acceder al mercado español es encontrar el número óptimo de puntos de venta ("puer-

tas" en el lenguaje del sector), que le permita llegar al consumidor de la manera adecuada. Los expertos estiman que entre 500 y 700 puntos de venta selectivos suponen una buena distribución en España, pero son muchas las marcas que tienen que conformarse con menos. Unas porque su posicionamiento es muy selectivo y, por tanto, prefieren trabajar con menos puntos; otras simplemente porque no pueden llegar a ese número óptimo. Acceder al lineal de una perfumería selectiva se ha puesto difícil en nuestro país y este es otro de los elementos que inquietan al sector. La reflexión es la siguiente: si marcas internacionales de gran prestigio tienen dificultades para dar salida a sus productos, se verán obligadas a buscar una solución. Esa solución pueden buscarla en superficies de venta alternativas y posiblemente más agresivas, lo que supone un riesgo para el conjunto de la perfumería selectiva. Si es que este riesgo no es un deseo oculto.

La dificultad para abrir mayor número de "puertas" también hace que se concentre un importante volumen de ventas en los grandes almacenes. En este tipo de superficies, las marcas instalan su propia boutique con un personal también propio y disponen de acciones promocionales periódicas. Para algunas marcas, los grandes almacenes suponen más del 25% de sus ventas (en algunos casos pueden llegar hasta el 40%), lo que, al margen de ventajas de tipo logístico, también supone una alta concentración de riesgo.

En cualquier caso, la venta selectiva se encuentra en un momento de reflexión. Ante ella se abren nuevos caminos definidos por nuevas formas de distribución, por una regulación jurídica de los contratos que era necesaria y por las exigencias de un nuevo consumidor para el que el precio más justo posiblemente es el precio más bajo. Pero este último punto daría pie para otro artículo. □