

EL PROFESOR JOSE ANTONIO BOCCHERINI, DIRECTOR ACADÉMICO DEL DEPARTAMENTO DE EMPRESAS AGROALIMENTARIAS, ENTREVISTA A GILLES PETIT, CONSEJERO DELEGADO DE CARREFOUR ESPAÑA.

"Las marcas del distribuidor y las marcas del fabricante no son opuestas, sino complementarias"

Jose Antonio Boccherini

jboccherini@santelmo.org

¿Cómo ha cambiado Carrefour desde su llegada a España, hace ya dos años?

Antes de mi llegada, Carrefour España era ya una compañía muy fuerte, con un equipo excepcional y un nivel de profesionalidad altísimo, por lo tanto, el trabajo estaba ya hecho. No obstante, a pesar de que el modelo de negocio estaba consolidado, sólo quedaba un tema pendiente: los supermercados. Carrefour tenía dos modelos de éxito en 2004: los supermercados Dia, con una superficie en torno a los 400 m², y los Hipermercados Carrefour, con unos 8.000 m². Entre estos formatos había un vacío, que entonces ocupaba Champion con muchas dificultades: pérdida de cuota de mercado, resultados negativos, ... Dos años después, tenemos 5 formatos de éxito en España, habiendo añadido Maxi Dia, los mini-hipermercados y los supermercados Carrefour Exprés.

El Maxi Día, por ejemplo, nos permite hacer tiendas más grandes, de hasta 1.200m². Los mini-hipermercados son tiendas con la misma lógica que un hipermercado pero más pequeños, concepto que nos permite llegar a nuevas poblaciones más reducidas (de unos 25.000 habitantes, cuando para abrir un gran hipermercado necesitamos poblaciones de 60.000 ó 70.000 habitantes). Y con Carrefour Express hemos encontrado un modelo comercial y económico que nos permite abrir tiendas de 1.200m² a 2.500m² y eso antes no existía.

En el sector se comenta que la fusión de Continente con Pryca desvió durante un cierto tiempo la atención del mercado porque fue complicada. ¿Es cierto? ¿Cree que durante un cierto tiempo ese desvío de atención pudo generar oportunidades a otros competidores para crecer en el mercado?

Fue la mayor fusión de empresas de distribución nunca vista hasta ese momento. Hay que tener en cuenta que eran dos compañías muy importantes en España, con un gran tamaño y hubo que hacer muchas cosas en muy poco tiempo, lo cual consume tanto esfuerzo que no es fácil enfocarse en escuchar al cliente. Pero eso duró 2 años. A partir del tercer año, comenzó a aflorar lo bueno de esta fusión: la fuerza de la marca, las sinergias y la selección de lo mejor de cada compañía.

¿Cuáles son ahora las prioridades de crecimiento y desarrollo del grupo Carrefour en España?

Lo primero que queremos es tener un desarrollo sostenible. El desarrollo a cualquier coste no nos interesa, tiene que ser un desarrollo rentable. Lo bueno de ahora es que con estos tres modelos adicionales que funcionan bien, Carrefour Express con cerca de un 2% de contribución, Mini-Carrefour con un 4% y Carrefour con un 6%, tenemos asegurada la sostenibilidad.

Nuestro principal objetivo es seguir ganando cuota de mercado, siendo nuestros

Gilles Petit llegó a España hace dos años para sustituir a José María Folache como Consejero Delegado de Carrefour España. Tras participar como ponente en la última jornada del Programa ADECA 07 (Alta Dirección de Empresas de la Cadena Agroalimentaria), en el que intervino brillantemente en la sesión en que el Profesor Julio Audicana estrenó el caso Carrefour 2007, hemos querido entrevistarle para que nos hable, en primera persona, de los nuevos proyectos de su grupo. Habla un castellano casi perfecto, es afable y cordial y muestra un entusiasmo desbordante, contagioso, por el proyecto que tiene entre manos.

La innovación y la fidelización de los clientes serán dos de los ejes de diferenciación de Carrefour.

hipermercados los que tienen el crecimiento más alto de toda España. Conseguir un desarrollo sostenible, no sólo en el mercado del hipermercado, sino también en el mercado total, lo estamos haciendo gracias a nuestra estrategia multiformato.

¿Cuál es la importancia del factor precio en Carrefour?

El precio no es discutible. Para nosotros es parte del DNI de Carrefour, porque lo pide el consumidor. Cada uno de nosotros, cuando tenemos que comprar algo, intentamos hacerlo a un buen precio y si no estamos conformes no lo compramos. Pero claramente, no es suficiente, hay muchas otras cosas que hacer.

En definitiva, casi todos sus competidores declaran tener también el precio como objetivo. ¿Qué otros elementos contribuyen a diferenciar a Carrefour de la competencia?

En primer lugar, la oferta de "todo bajo un mismo techo". En segundo lugar, el surtido. Carrefour siempre ha apostado por dar al consumidor la libertad de elegir los productos que quiere. Por eso, siempre tenemos una gama de primeros precios, de marcas propias y de marcas del proveedor. Este aspecto, contar con un surtido amplio y profundo, es un punto diferenciador de Carrefour con respecto a otras cadenas.

Otro elemento que nos diferencia es la modernidad, ya que apostamos fuertemente por la innovación. Cuando miramos los estudios de marketing y de imagen de Carrefour, vemos que somos percibidos por los consumidores como los mejores en este sentido.

También consideramos de vital importancia la fidelización de los clientes. Por eso, Carrefour cuenta ya con siete millones de

socios en el Club Carrefour, y eso nos permite conocer a los clientes y desarrollar actividades de marketing directo que están dando resultados muy buenos. Si a un cliente le gustan, por ejemplo, los libros, tenemos que ser capaces de identificarlos y hacerles ofertas que les interesen. Y tenemos 9.000 clientes que compran un libro todas las semanas. Pero si envío ofertas de comida para mascotas a clientes que no tienen mascotas, no les va a resultar interesante.

Algunos fabricantes ven las marcas de distribución como un competidor importante, incluso como una amenaza.

¿Cuál es la filosofía de Carrefour respecto a la gestión de marcas de distribución y marcas de fabricante?

Las marcas propias son importantes porque responden a una exigencia de los consumidores y aseguran el tráfico de clientes en la tienda. Pondré un ejemplo de mi anterior experiencia en Bélgica. En muchas ocasiones, el cliente tiene la posibilidad de comprar cerca de su casa, en una tienda descuento de una cadena competidora, un producto de marca propia de mucha calidad y a un precio más bajo. Algunos proveedores nuestros estaban muy inquietos porque los clientes poco a poco dejaban de ir a Carrefour y dejaban de comprar productos de ese proveedor. La lógica de la marca propia es tratar de recuperar a esos clientes, y, por qué no, intentar transformarlos en compradores de marcas de mayor precio. De este modo, trabajamos en Bélgica con Procter & Gamble, en proyectos masa de margen, atacando al supermercado competidor con nuestra marca propia, y hemos trabajado posteriormente para transformarlos en compradores de Procter.



Creo que los proveedores que ven a la marca propia como una competencia se equivocan, no están escuchando al cliente. Desde hace 50 años, los proveedores buscan crear valor añadiéndole cosas al producto: mejor packaging, nuevos sabores, etc. Esto hace subir el precio, y cuando un competidor entra con un producto básico, pero muy bueno, la norma número uno, el precio, vuelve a ser prioritaria. Pero el consumidor no es único, no hay consumidores sólo de marca propia y consumidores sólo de marcas del proveedor. Por eso, la marca propia, bien hecha como pretendemos hacerla nosotros, ayuda a mantener y asegurar el tráfico de clientes, a satisfacer al consumidor y a utilizar mejor la marca del proveedor. No son opuestas, sino complementarias.

En la gestión de las marcas del fabricante, el Club Carrefour también puede ayudar. Por ejemplo, en el lanzamiento de las maquinillas Fusion de Gillette fuimos capaces de identificar a los clientes que compran productos de afeitado, con lo cual Procter pudo dirigir mucho mejor sus ofertas y reducir sus costes.

En Carrefour, la marca propia pesa aproximadamente el 25%, así que ya se ve la importancia que tienen para nosotros las marcas del proveedor.

¿En qué se tiene que esforzar un fabricante que quiere desarrollar una estrategia marquista en Carrefour?

Deben adelantarse y asegurarse que generan innovaciones que gusten a los clientes y asegurar también los productos básicos siendo competitivos. Innovar lo hacen mucho mejor los fabricantes: cuando Gillette lanza Fusion, pasando de tres hojas a cinco, nadie más que ellos lo pueden hacer y lo hacen muy bien. Lo mismo podríamos decir de Sony, con la PS3, de Danone, con Essensis o de Coca-Cola, con Zero. Y a nosotros nos encanta colaborar en estos lanzamientos.

Dicen que usted dedica una parte importante de su tiempo a trabajar con proveedores. ¿Qué le gustaría encontrarse con más frecuencia en ellos?

Los proveedores han mejorado mucho en los últimos años. Antes estaban muy encerrados en "su propia lógica" y ahora empiezan a ampliar la visión y a ser conscientes de que tienen que entender y escuchar al cliente. Apuestan por la innovación y esto se está viendo en el tema de la salud, que es un eje fantástico de desarrollo de nuevos productos.

Nosotros, por ejemplo, tenemos mucha sensibilidad con todo lo relacionado con la salud porque sabemos que a los consumidores les preocupa y hay mucho que hacer. Yo pediría a los proveedores que sean muy proactivos para escuchar al cliente y que creen un mejor equilibrio entre precios, promoción, trabajo profundo de fidelización, adaptación del surtido a las necesidades del cliente, etc. Un ejemplo: al estudiar las compras de dentífricos hemos descubierto que el 80% de la gente siempre compran dos tubos. ¿Qué hemos hecho entonces? Sacar un pack de 2 tubos. Son cosas a veces muy sencillas pero eso es escuchar al cliente. Aquí tenemos un recorrido fantástico por delante y creo que los proveedores están en buen camino.

¿Podríamos decir que Carrefour es un buen aliado del proveedor para escuchar al cliente y que esta puede ser su vocación?

Totalmente, y así nos lo reconocen y lo admiten. Al fin y al cabo, el objetivo que ambos tenemos es el mismo: la venta, la cuota de mercado y la competitividad. Con los proyectos de masa de margen, compartimos estos objetivos y todos los datos sobre la categoría con los proveedores de forma totalmente transparente y desarrollamos una relación muy fluida. Cuando algo va mal, tenemos que reaccionar y tomar decisiones juntos.

Para reaccionar rápido hay que trabajar mejor con los proveedores, compartiendo los datos y los objetivos.

Algo que realmente ha cambiado, con respecto a años anteriores, es que todo va más rápido. Nosotros recibimos los datos de venta dos veces al día. Podría parecer que esto no sirve para nada y, efectivamente, mirar los datos un solo día no sirve para nada. Pero cuando se observa 2 ó 3 días la misma tendencia, empezamos a preguntarnos qué pasa. En el pasado podíamos esperar si había una o dos semanas malas, pero hoy ya no. Para reaccionar rápido hay que trabajar mejor con los proveedores, compartiendo los datos y los objetivos.

Los proyectos masa de margen están pensados para los principales proveedores de cada categoría. ¿Cuál es el papel de los proveedores más pequeños en Carrefour?

Hay unas 600 pymes que trabajan con Carrefour. Su papel es muy importante y se centra en adaptar el surtido a lo que demandan los clientes a nivel local y regional. El surtido de Jerez no es el mismo que el de Santander porque el cliente no quiere las mismas cosas. Le pongo un ejemplo: en Finestrat (cerca de Benidorm) el 60% de los clientes permanentes son ingleses. Si no te adaptas al cliente te equivocas. Los proveedores regionales tienen un papel muy importante en productos frescos, café, cerveza, vino, aceite, ... Es cierto que no podemos hacer proyectos masa de margen con todos, porque exige mucho tiempo, pero la lógica es la misma. Tenemos que compartir objetivos, tenemos que escuchar conjuntamente al cliente.