

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

Reflexiones de Ladislao Azcona sobre Comunicación Estratégica y Distribución: Nuevos Desafíos

Oviedo, 19 de Octubre de 2011



Ladislao Azcona es natural de Oviedo. Ejerció como periodista desde 1969 hasta 1983 y fue Redactor, Redactor Jefe y Director de Agencias de Noticias, Informativos en Radio Nacional y en Televisión Española. También destacó como columnista en diarios y en revistas semanales, abandonando en 1983 el periodismo profesional. Desde entonces, ha centrado su actividad en el ámbito empresarial y ha ocupado cargos en varias empresas privadas. En la actualidad preside *Estudio de Comunicación*. Se trata de una compañía de comunicación estratégica que opera en más de veinte países. En 2008, el diario de información económica *Financial Times* señaló que Estudio de Comunicación fue la primera consultora española y una de las primeras en Europa.

Ladislao Azcona cuenta con una sólida trayectoria empresarial. Es el Presidente de TECNOCOM, compañía de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, presente en varios países y que cotiza en la Bolsa Española. También es Consejero de INYPSA, empresa de ingeniería también con cotización en Bolsa, así como Consejero de varias sociedades relacionadas con las Nuevas Tecnologías (HISPANART y LITODEA, entre otras).

Ladislao Azcona pronunció la conferencia sobre un tema de actualidad: *“Comunicación Estratégica y Distribución: Nuevos Desafíos”*, que fue acogida con gran interés por el público asistente al acto de inauguración de la Tercera Edición del Curso Experto en Dirección de Empresas de Distribución Comercial, una de las actividades patrocinadas por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

Azcona comienza la intervención indicando que su relación con la Distribución Comercial se inició hace 30 años, a raíz de un Congreso, que tuvo la oportunidad de coordinar, titulado “La Moderna Distribución Comercial”. En aquél momento ya se empezaba a vislumbrar la necesidad de que sea el comercio quien se aproxime al cliente proporcionando los servicios necesarios para satisfacer sus necesidades y deseos. Desde entonces, la actividad de distribución comercial ha tenido varias revoluciones, relacionadas con la manera de vende, con el formato y dimensión de los negocios, con la fijación del precio, la logística y los medios de pago.

Una primera revolución fue la del *Precio Fijo*. Hasta entonces el precio se regateaba, cada cliente compraba un mismo producto a precios diferentes, en función de si conocía al vendedor, de su capacidad para regatear... Era la época de “apúntamelo en la cuenta”, una cuenta en la pescadería, otra en la carnicería... El gran cambio fue establecer un precio en una etiqueta, eliminar el regateo y hacer realidad la afirmación de que

“las cosas valen lo que valen” sin necesidad de una negociación previa entre vendedor y comprador para fijar el coste final.

En 1983 surge una segunda revolución caracterizada por el lema “si no queda satisfecho le devolvemos su dinero”. En un primer instante, los clientes obtenían un vale, a cambio del producto que no satisfacía sus deseos, cuyo importe debería gastarse en la tienda donde se había realizado la compra inicial. También se hace realidad el slogan “busque, compare, y si encuentra algo mejor cómprelo”. En cualquier caso, había una preocupación por conocer la psicología y el comportamiento del comprador en el acto de compra, al considerar que ello constituye la base del comercio en un entorno competitivo. Con ello, las empresas de distribución comercial pretendían transmitir prestigio, notoriedad, reputación y calidad de la oferta realizada al público objetivo. Incluso los coches se podían probar y devolver después de usados si no convencían al cliente. Esta manera de enfocar el negocio fue un hecho revolucionario, donde todo el personal de la empresa, y especialmente los vendedores, tenían que estar formados para que no les molestara la devolución. EL Corte Inglés fue la primera compañía que adoptó esta cultura de empresa, entrenando a su personal para que aceptara los riesgos de estas devoluciones, desarrollando su capacidad de respuesta, responsabilidad y empatía con los clientes. El consumidor “se hacía mayor de edad”.

El tercer cambio es la evolución del comercio hacia formatos de franquicia, centros comerciales y tiendas multimarca, haciéndose patente el desarrollo de estrategias de distribución vinculadas con una *oferta masiva transversal*. El objetivo es unificar la oferta con una calidad y servicio estandarizados, de modo que el cliente se encuentra cómodo en cualquier tienda de la misma cadena detallista (hamburgueserías, papelerías, cibercafés, ...) y en diferentes países ya que sabe lo que va a encontrar. Además, la oferta se adapta a diferentes públicos y segmentos de mercado con distintos formatos de cadenas detallistas especializadas en los diversos targets. En definitiva, se evoluciona hacia una nueva configuración del

comercio: cambia la manera de aproximarse al público y las herramientas comerciales facilitan la diferenciación y la personalización de la oferta.

En palabras de Azcona, otra revolución del comercio surge cuando aparecen las tarjetas de crédito. En principio, se posicionan en el mercado como una alternativa que implica sofisticación y reconocimiento social por utilizar un medio de pago innovador y moderno: las personas enseñaban las tarjetas de crédito a familiares, amigos y conocidos, porque se valoraba y constituía un indicador de prestigio disponer de una tarjeta de crédito. Los clientes se consideraban privilegiados, "poderosos", dignos de confianza, pertenecientes a una clase social de élite, ya que con una tarjeta de plástico les daban los productos sin identificarse (enseñar el DNI junto con la tarjeta de crédito para el pago surge mucho más adelante). La tecnología ha hecho posible la difusión masiva de este medio de pago, permitiendo realizar múltiples transacciones financieras entre empresa y clientes con plena confidencialidad de la información. Además, los nuevos medios de pago son más seguros, se detecta si la tarjeta es robada, si tiene crédito y otras cuestiones complementarias. Mediante las nuevas tecnologías es posible reducir el saldo en la cuenta al cliente por el importe de la compra, abonar dicho importe en la cuenta del detallista, así como cobrar una comisión para los emisores de la tarjeta.

En su conferencia, Azcona también reflexiona sobre en qué medida la constante evolución de los medios de pago y en particular la utilización masiva del teléfono móvil, representará la siguiente revolución del comercio. En la actualidad ya empieza a ser factible el uso del teléfono móvil como nuevo medio de pago. ¿Por qué el teléfono móvil? Porque es la manera de llegar al público menor de 25 años, al ser una herramienta manejable por este segmento de mercado. Los menores de 22 años puede que no dispongan de tarjetas de crédito, pero sí de teléfono móvil. Es más, lo consideran como un producto/servicio amigable, incluso tienen sensación de desasosiego si se olvidan el teléfono en casa. Sin embargo, esa sensación no se tiene si se olvida la tarjeta de crédito en casa. El teléfono

móvil sustituirá progresivamente a las tarjetas de crédito, al igual que las tarjetas de crédito y débito desplazaron al dinero en su momento.

Otra revolución que está viviendo actualmente el comercio en general y la distribución comercial en particular, se fundamenta en las enormes posibilidades que ofrece el universo de Internet con la venta a distancia apoyada por una eficiente estructura relacionada con la logística y la distribución física. El desarrollo de actividades de compra-venta mediante Internet ha tenido un crecimiento exponencial durante los últimos años. Aún así, se ha demostrado que los adolescentes no compran todavía demasiadas cosas en Internet, básicamente entradas de cine y viajes.

Desde esta perspectiva, Azcona comenta las grandes oportunidades que ofrece Internet para los detallistas, reflexionando sobre la idea innovadora que está llevando a cabo la cadena de supermercados Tesco en Seúl. El objetivo es que las personas dediquen su tiempo libre a la familia y los amigos y no para realizar la compra. La finalidad es evitar que el consumidor perciba la tarea de ir a la compra como algo que quita tiempo a su horario de ocio y descanso. Con este objetivo comercial la compañía Tesco ha llenado las paredes del metro de la ciudad de Seúl con fotografías de 250 productos básicos. El procedimiento es muy sencillo, se hacen fotografías de los productos que se quieren comprar mientras se va en metro, o en la propia estación, y se envía esta lista a la tienda, la cual lleva a cabo el envío al domicilio de los productos que se han seleccionado mediante la correspondiente estructura logística. Así pues, se transforma la compra convencional, poniendo el comercio al servicio del consumidor y no al revés como se creía en el comercio tradicional.

Antes de finalizar su intervención, Ladislao Azcona trata de dar respuesta al siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas de distribución comercial en este nuevo entorno competitivo que ha ido afrontando diferentes revoluciones a lo largo de los últimos años? La respuesta parece sencilla: comunicándonos de manera diferente, llegando a

la gente de una manera diferente. El objetivo es desarrollar estrategias de calidad frente a los demás competidores, ser percibidos como creíbles y tener una reputación de notoriedad y prestigio. En este ámbito, las empresas de distribución comercial deben gestionar su reputación, la denominada Responsabilidad Social Corporativa, para dar a entender que son empresarios éticos y preocupados por el bienestar y la calidad. El desarrollo y difusión de una idónea y favorable reputación se convierte en un valor intangible, en una referencia comercial, en un prestigio moral. La reputación cambia el valor de la compañía y permite que los productos se puedan vender generando expectativas positivas. Pero hay que tener cuidado, ya que es un activo valioso pero frágil. El valor de marca y la reputación o prestigio de la empresa se obtienen lentamente. Implica una labor constante y diaria de preocupación por el cliente y la sociedad, una transparencia permanente e inteligente que permite estar en la cúspide de la distribución comercial, difundir las fortalezas de la empresa y levantar barreras a la entrada para otros competidores.

Además, la comunicación tiene un efecto multiplicador para generar en el consumidor la idea de que la empresa es confiable, para crear confianza, especialmente confianza en el personal de la empresa y en las marcas. Un claro ejemplo es la estrategia de marcas de distribuidor, las cuales compiten con los productos de marcas de fabricante o marcas privadas. Los productos con marca de distribuidor han generado tal confianza que poco a poco han ganado cuota de mercado a las marcas de fabricante, incluso desarrollando actuaciones centradas no sólo en el precio sino también en la calidad. Sin embargo, no hay que tener sólo productos de calidad y una reputación como empresa, sino que además tenemos que empaquetar lo que vendemos y contar los servicios que vendemos con estrategias de comunicación eficaces, eficientes y creíbles que lleguen al público objetivo y permitan incrementar la notoriedad de la empresas de distribución comercial, así como su cuota de mercado, ventas y beneficios.

Ladislao Azcona concluye su conferencia subrayando y recordando las distintas revoluciones que han caracterizado, y lo seguirán haciendo, la evolución de las empresas de distribución comercial: la forma de comprar, de pagar, de vender, de comunicarnos, así como los nuevos formatos de tienda a través de Internet. Ello ha tenido lugar en apenas treinta años. Todo avanza y no tenemos que tener miedo al cambio. Es necesario utilizar las nuevas tecnologías para hacer del comercio una oferta de calidad adaptada a las necesidades y deseos de los clientes