

# REVISTA

DEL DOMINGO

LA VANGUARDIA

14 DE DICIEMBRE DE 1997



Juguetes, cava, turrónes y electrónica venden entre el 40 y el 90 por ciento de su producción en Navidad • FOTO: PEDRO MADUEÑO

## Todo a una carta

*Cara y cruz de las empresas que se juegan todo el ejercicio anual en los treinta días escasos de la campaña de Navidad • Páginas 2 a 4*

País Vasco: la locura de ETA hunde a Herri Batasuna	10
La moda de Gianni Versace sube a los altares del arte	12
TVE1 se estrella ante los gustos de los catalanes	21
Isabel Tocino cuenta los secretos de la cumbre de Kyoto	22

y además: El Burladero • Sismograma, de Feliciano Baratech • Semana Rosa, de Josep Sandoval • Diario de un reportero, de José Martí Gómez

LA SEMANA VISTA POR: Guillermo Cabrera Infante



FOTOS DE TEMA SALVANS

Cava, turrone, juguetes, perfumes, electrónica de consumo... Algunos fabricantes se juegan en las Navidades más de la mitad de la facturación del año. Estas empresas esperan con incertidumbre que una vez más las ansias de compra de mucha gente les salven la temporada. De todos modos y a pesar de los nervios, la actual campaña va bien

# Demasiado comercio para tan poco tiempo

*La concentración de ventas en tan pocos días es un arma de doble filo para cientos de empresas*

ANTONIO ORTÍ

**T**eléfonos que comunican, faxes colapsados, secretarías que no atienden a razones, camiones cargados de género atrapados en la nieve y problemas, muchos problemas. Entre este mes de diciembre y la primera semana de enero un buen número de empresas españolas se juegan más de la mitad de sus ingresos anuales y en algunos casos -juguetes, turrone- la práctica totalidad. Ahora, en el punto álgido del mes, estas empresas viven el paso de los días con la acostumbrada inquietud que precede a la llegada de los Reyes Magos.

A decir de lo que manifiestan las empresas punteras en cava, bombones, perfumes, turrone, videojuegos y electrónica de consumo la presente campaña va "bien", "bastante bien" o "medianamente bien", lo que significa que va entre bien y muy bien. Como pistas a seguir citan la buena marcha que este año experimentan ciertas variedades de turrón -el de coco, por ejemplo-, el número de videocámaras vendidas y los rapports que diariamente llegan a empresas como Codorniu y Freixenet.

Contactar con cualquiera de estas firmas en estos días de vorágine representa casi un favor personal. "Es que hoy es un mal día", señalan sin reparar que ayer también lo fue. "Un mal día" puede significar que en vísperas del fin de semana importantes tiendas hayan agotado su género y no se encuentren transportistas para la reposición, que una firma rival atiborre de productos a un

almacén a cambio de permitir el pago en junio -dejando sin espacio material a otros competidores- o simplemente excesivo trabajo. En cualquier caso distracción no falta.

A pesar del clima de bondad infinita que adorna estas fiestas, hay quienes aprovechan las circunstancias para predicar su particular religión. "No es de extrañar -señala Luis Renart, profesor del Iese- que en este período se produzcan las grandes suspensiones de pagos." En general se trata de distribuidores que asumen excesivos riesgos a la hora de hacer sus previsiones y que luego no venden lo que han pensado. Si cumplen lo prometido con los fabricantes quiebran, sino, se convierten en morosos.

Para los propios fabricantes, pronosticar qué podrán vender a seis meses vista es tarea ardua. Si está comprobado que las ventas de

**La publicidad viene a ser el "brazo armado" del que se sirven las empresas navideñas para diferenciarse de su competencia**

**Turrón y juguetes son quienes más ganan o pierden con la Navidad. La electrónica de consumo es el sector de componente menos estacional**

Coca-Cola aumentan un porcentaje "x" cuando el termómetro se sitúa entre los 28 y los 32 grados, el hecho de que llueva en demasía puede significar que, aun haciendo todo correctamente, aquel sea un mal año.

Con objeto de planificar su campaña, la empresa juguetera Mattel -que comercializa a "Barbie", "El Osito Winnie Pu" o "Polly Pocket"- acostumbra a introducir sus 300 juguetes ya en enero y ver qué suerte corren hasta mitad del año. Sólo una vez conocido este dato se encargan a las fábricas las tiradas masivas con las que se acometerá la Navidad, según explica su director general, Josep Fernández Royo.

Si Josep Fernández Royo, que se sepa, sólo hay uno, no sucede lo propio con algunas de las creaciones de su empresa, que en ocasiones son víctimas de los llamados clónicos. La ecuación es sencilla: a mayor éxito del juguete más "dollies". A la muñeca "Barbie", por ejemplo, le ha salido una hermanita apellidada "Babi", que se diferencia de la anterior no sólo por la "e" final sino por su peor calidad y menor precio. Por lo demás, el envase de ambas es del mismo color rosa.

En la industria del juguete vender por encima de las 100.000 unidades, según cuantifica José Antonio Santana, director de marketing de la empresa alicantina Famosa, puede considerarse "un éxito abrumador", aunque con llegar a las 40.000 unidades se obtiene la rentabilidad. Famosa, por ejemplo, confía llegar a los cien mil juguetes con "Cuco", "Pipo, el bebé de verdad" y "Nacho Comiditas", entre otros.

El problema para estos bebés comienza cuando los Reyes no les

traen una mamá. En ese caso y, salvo excepciones, quedan huérfanos para siempre. Por más que los fabricantes hagan lo posible por ayudarles, muchos de ellos se convierten en stocks o viajan a zonas del Tercer Mundo ávidas de cariño.

El problema de los stocks adquiere tintes dramáticos en el caso de los turrone. Según nos confía un profesor de una escuela de negocios a condición de no ser citado, una conocida firma de turrone se encontró con que sus delegados comerciales eran incapaces de vender género a partir del mes de febrero. Todos menos uno. El secreto del citado vendedor consistía en facturar turrón a un manicomio cuyos internos profesaban tal devoción al producto que lo consumían intempestivamente, ajenos a cualquier festividad.

Turrón y juguetes son siempre quienes más ganan o pierden con la Navidad. En el otro extremo se sitúa la electrónica de consumo que tiene el componente menos estacional de cuantos sectores confían su suerte a Melchor, Gaspar y Baltasar. Tal vez por esto, tal vez por la nueva cámara digital Sony, Domingo Jaumandreu, consejero delegado y director general de la firma nipona, se muestra sonriente. Si se aplica el zoom a sus palabras puede verse que Sony espera vender muchas minicadenas, videocámaras y televisores de altas prestaciones desde este momento hasta que las rebajas impongan su ley. Aparatos caros que en meses distintos a la Navidad costaría mucho colocar y que ahora tiran del mercado amparados en la novedad.

*Condiciones a la carta*

**E**ntre diciembre y enero Sony vende un 25 % de sus televisores, un 30 % de los equipos de alta fidelidad y un 32 % de sus radiocasetes. Si el cliente es bueno, Sony suele ofrecerle unas condiciones especiales dependiendo del volumen de la compra, del mimo con que se expongan sus productos en el punto de venta y de que se avale el riesgo financiero resultante de adquirir unos aparatos

que tal vez luego no serán vendidos.

La empresa de videojuegos Nintendo, líder en su sector, coloca alrededor del 60 % de sus productos en la campaña navideña. Según explica Nicolás Wegnez, product manager de la firma, con cada cliente se lleva una negociación diferente que puede concluir con precios muy distintos en virtud de que el cliente acepte o no adquirir el 30 % de la campaña propuesta, que efectúe sus pedidos con suficiente antelación, o que se comprometa a publicitar la marca a través de sus catálogos.

Todo ello sirve para planificar el trabajo de las fábricas o, dicho de otra forma, para que lo que se produzca tenga expectativas reales de ser vendido. En el caso del cava se

## PARTE DE LAS VENTAS QUE SE CONCENTRAN EN NAVIDADES Y REYES

TURRONES	90%
JUJUETES	85%
VIDEOJUEGOS	60%
BOMBONES	50-60%
CAVA	45%
PERFUMES	40%
ELECTRÓNICA DE CONSUMO	35%

LA VANGUARDIA

ha de decidir con más de un año de antelación cuánta uva -y de que tipo- se habrá de producir. Si el cálculo es demasiado conservador, se corre el riesgo de que algunos mercados queden desabastecidos.

Josep Forroll, director comercial de Codorniu, vende cerca de quince millones de botellas -un 50 % del total- en la campaña de Navidad. De ello se ocupan sus 150 vendedores que ya en octubre comienzan a visitar a los clientes. Si todo marcha bien, al finalizar diciembre estos vendedores reciben un aguinaldo de Codorniu, tanto más grande cuanto mayor haya sido su progresión.

Freixenet, por su parte, ha conseguido que la actriz Meg Ryan brinde con nosotros estas fiestas. Pero el "glamour" que recrea el "spot" no recoge el semblante preocupado de Pedro Bonet, director de marketing



## Los duelos de las fiestas

■ La gran venta que representan las fiestas de Navidad se convierte en un duelo entre productos similares de distintos fabricantes, que compiten por llevarse su parte del mercado. Así,

En el caso de las niñas, la polifacética Barbie, que se presenta este año haciendo pareja con Ginger, su perrita, hace lo posible para que no la desplace de su sitio la top model Cindy, e incluso la propia Nancy, otro clásico del mundo de las muñecas.

Y que decir de los "pelones". Cocolín meoncete se las tiene con Mateo —"que cuando le pones el chupete patea y llora"—, a quien vigila desde una estantería cercana Titín, que ya de muy pequeñito ha aprendido a eructar.

En el caso de los videojuegos, "Super Mario 5", de Nintendo, pugna por atrapar sus ojos con el "Play Station" de Sony, mientras el "Saturn" de Sega intenta no quedarse a la zaga.

Valga para comprender la importancia de estos héroes unos datos desordenados: el Club Nintendo tiene 225.000 fans y la cifra aumenta; Barbie venderá este año en España un millón y medio de muñecas, mientras que Pipo el bebé de verdad conseguirá que medio millón de niñas hagan de mamá.

No hay mejor campo de batalla para un gran héroe que la

**El objetivo es lograr la felicidad de los consumidores y que su dicha se proyecte a las empresas que viven de la Navidad**

superficie comercial. Así lo entienden las principales empresas jugueteras que para este año tienen previsto lanzar una ristra de seres mitológicos que amenaza con no dejar títtere con cabeza.

Para lograr el favor de los niños, el forzado Hércules tiene que vérselas con unos monstruos, mitad hombre, mitad tiburón, que han nacido como resultado de los experimentos genéticos de un ser malvado y que responden por Street Sharks.

Y es que el objetivo no es otro que lograr la felicidad, que los niños sean buenos y que su dicha se proyecte a algunas empresas que sobreviven de la Navidad.

### PUNTO DE VISTA

## Dignos de un sobresaliente

■ Si no existiera la Navidad venderían muy poco. Algunos quizá ni siquiera existirían. Pero con la Navidad van de cráneo. Es la locura, el antimanual. Jugueteros y turroneiros, dos ejemplos emblemáticos, tienen el mérito de haber inventado un "just in time", pero al revés. Y funcionan, que es lo importante. Pero, lógicamente, su proceso productivo-comercial rechina y tratan de "normalizar" desesperadamente la curva de ventas. Por lo menos, los cavistas tienen a los gastrónomos invitando a descubrir las bondades de consumir burbujas en cada comida. A los otros no les queda más remedio que mirar afuera (los cavistas también hacen, claro). Los turroneiros deben tratar de vender su producto en el exterior, como un alimento "típicamente español" (nada de Navidad). Y ya han colocado casi un 10% en países foráneos. Los jugueteros colocan más y han de hacer frente a la competencia asiática, lo que no les pasa a los turroneiros. Son sectores atípicos. Que precisan manuales específicos de "management". Pero mientras no llegan, hacen un esfuerzo digno de sobresaliente. ¡Chapeau!

JORDI GOULA

de Freixenet, que en estos momentos tiene 120 camiones a las puertas de su empresa dispuestos a cargar a toda velocidad sus palets. Cualquier eventualidad —"las terroríficas huelgas de transportistas franceses", cita— puede tener una incidencia directa en la campaña y aguar la mejor de las sonrisas de Meg Ryan.

La publicidad viene a ser "el brazo armado" del que se sirven las empresas navideñas para diferenciarse de su competencia y conseguir los mejores resultados. El Almendro, por ejemplo, se decanta por la fibra sensible de los consumidores —"Vuelve a casa por Navidad"—, todo lo contrario que el turrón 1880 que un año atrás establecía una relación intrínseca entre precio y cali-

dad —"El más caro del mercado"—. Otros, como Sony, apuestan por la novedad.

La novedad en el caso de la empresa perfumera Antonio Puig es la nueva fragancia de Carolina Herrera. Juan Manuel Álvarez, director comercial de Antonio Puig, tiene previsto vender estas Navidades diez millones de frascos para que, además de ser felices, los compradores huelan bien. Y tal vez lo consiga, "siempre y cuando —explica— la víspera de Reyes no haga mucho frío, llueva torrencialmente o nieve".

Otro tanto piensa hacer Nestlé, que ha preparado una bola de Navidad rellena de bombones y un cubo que cuando se levanta la tapa deja ver a efímeros monumentos de azú-

car y cacao. Como reconoce Juan Carlos Peralejo, director de marketing de la división de chocolates, la multinacional suiza aprovecha la Navidad —donde se concentran entre el 50 y el 60% de sus ventas— para lanzar nuevos formatos de sus productos, a los que flanquea, ya en el punto de venta, con Papas Noles, renos y trineos de cartón.

El seis de enero de 1998 las empresas fabricantes de cava, turrón, bombones, perfumes, videojuegos, juguetes y electrónica de consumo sabrán de qué modo se premia el esfuerzo hecho por Navidad. En la carta escrita a los Reyes no hay ni una sola referencia al carbón. Ahora todo depende de que los consumidores la sepan interpretar. ●



### TODO EN ADHESIVOS

- tesa** fix Cinta adhesiva por ambas caras
- tesa** krepp Cinta protectora para trabajos de pintura
- tesa** flex Cinta aislante de plástico
- tesa** band Cinta de tejido impermeable
- tesa** moll Burlate adhesivo para puertas y ventanas

## ¿LE HACE FALTA ALGO? SERVICIO ESTACIÓN TIENE DE TODO



BARCELONA c/ Aragó, 270-272 - Tel. 216 02 12\*  
L'HOSPITALET c/ Barcelona, 29-33 - Tel. 337 33 04  
SANT ADRIÀ c/ R. Casanova, 1 - Tel. 381 28 91

TARRAGONA c/ Jaume I, 12 - Tel. 24 46 74  
LLEIDA c/ Blondel, 13 - Tel. 26 93 83  
GIRONA c/ Sèquia, 20 - Tel. 20 40 62

- tesa** film Cintas adhesivas transparentes y colores
- tesa** pack Cinta de embalaje
- tesa** borde Cinta para rebordar
- tesa** etiquetas Autoadhesivas
- tesa** print Lámina adhesiva por ambas caras

SE IMPRIMEN POR ENCARGO CINTAS ADHESIVAS