

# “Lo técnico es un valor seguro”

José María Barcos es el máximo responsable de BM Sportech, una de las distribuidoras más importantes de nuestro país, con un portafolio que incluye marcas líderes -a nivel nacional y mundial- como Scott, Völk, Marker, Técnica, X-Technology, K-Swiss, Kjus o Tatonka. Con más de 35 años vinculado al sector, Barcos ha logrado, aparte de consolidar una empresa como BM Sportech y posicionar sus marcas en un mercado tan complejo, algo que muchos anhelan toda la vida: divertirse trabajando.



**Usted es uno de los profesionales que más años lleva vinculado al sector. Explíquenos un poco cómo fueron sus inicios y cuál ha sido su trayectoria profesional.**

Mi primera incursión en el sector fue durante la mili. Junto con otro amigo, al que también le apasionaba el esquí, decidimos presentarnos con mucha osadía a una oferta de trabajo en la que solicitaban gestores comerciales a nivel nacional para las marcas LANGE, de botas y esquís, y BURT (fijaciones de esquí retráctiles). Le caímos en gracia al director de la distribuidora y creamos un equipo de ventas. No conocíamos a nadie en el sector, ni a clientes ni a competidores, pero después de un año, nuestra presencia era muy buena. Además, el trabajo nos apasionaba y nos divertía, y en aquella época, divertirse trabajando era algo a lo que muy pocos podían aspirar. Tras aquel éxito inicial recibí una oferta para incorporarme a SALOMON y tras seis meses de formación en marketing y ventas en la central de Francia, me incorporé a la filial de España, donde pasé casi cinco años que cubrieron el periodo desde la fijación S555, al lanzamiento de la bota de esquí, es decir, los años en los que SALOMON pasó de ser una pequeña marca de fijaciones a convertirse en líder de mercado. Fueron años duros y formativos, pero también muy divertidos. Sin duda, algunos clientes que lean esta entrevista recordarán esos años con nostalgia, ya que entonces el sector era muy pequeño y había muchos eventos en los que participábamos todos.

Luego me llegó una propuesta de Kastle y Marker para fundar mi propia empresa y no lo pensé dos veces. En 1982 nació KASTMAR, con las marcas, Kastle, Marker, Trappeur y Scott, y que fue el embrión del actual BM SPORTECH. Ha llovido mucho desde entonces pero hay algo que no ha cambiado: me sigo divirtiendo mucho con mi trabajo.

**¿Cuáles han sido las claves que han ayudado a la empresa a posicionarse con la fuerza que tiene actualmente?**

La clave es, sobre todo, la diversificación. En 1989 nuestra dependencia del esquí era total. Ahora, en 2010, sólo el 25% de nuestras ventas tienen que ver con esta categoría. La nieve, sobre

todo el material duro, es un segmento maduro sin un potencial de crecimiento significativo.

**¿Qué comportamiento están teniendo las marcas que distribuye?**

En general, la evolución está siendo bastante buena, aunque obviamente unas marcas se comportan mejor que otras. Las vinculadas a los segmentos del Ciclismo, el Fitness, el Running, el Pádel, el Underwear o el textil en general, tienen un comportamiento muy bueno, mientras que las relacionadas con material duro de esquí aún están recuperándose del fuerte retroceso general de la temporada 2008.

**¿Qué segmentos han aguantado mejor la coyuntura económica?**

Sin duda los segmentos de productos que se utilizan en deportes que se pueden practicar sin tener que pagar o con un coste bastante asequible: ciclismo, running, fitness doméstico, etc.

*“La especialización es nuestro terreno; es donde se localiza una de nuestras ventajas competitivas y uno de los motivos de grandes frustraciones cuando, sobre todo en la última década, muchos detallistas dejaban de dar valor a este aspecto fundamental priorizando otros criterios”.*

**¿Qué políticas prioriza una distribuidora como BM Sportech?**

Es difícil de resumir, porque en realidad las políticas forman parte de un todo en la cultura de la empresa, pero sí existen algunos principios inamovibles, como por ejemplo que, aunque una marca se beneficie de las sinergias que le proporciona el estar bajo el techo de la empresa para desarrollarse, tiene que ser económicamente autosuficiente y no puede vivir a costa de las demás. Dicho de otra forma: cada marca adecúa sus recursos y sus gastos a sus ingresos para, así, asegurar su margen de aportación a la empresa, aunque ello retrase su ritmo de crecimiento.

**El comercio se ha bipolarizado descaradamente entre especialistas y multideporte ¿El futuro es la especialización?**

En cualquier sector, la especialización es fundamental para sobrevivir. Pero es importante mati-

zar a qué nos referimos cuando hablamos de especialización y, sobre todo, es muy importante no caer en el error de creer que la especialización y el multideporte son conceptos antagónicos. Por ejemplo, en SPORTECH vendemos productos para distintos deportes y eso podría definirnos como una empresa multideporte. Pero nada más lejos de la realidad. Cada una de nuestras divisiones comerciales es altamente especializada en los deportes que venden. Si elevamos la proyección y nos referimos a SPORTECH como empresa, los conceptos cambian, porque su actividad real no tiene que ver con un producto en concreto, sino con la logística, la tecnología de gestión, la política financiera y, en general, todo lo que comporta el back office de una empresa.

Muy distinto es el caso de las tiendas. Para mí, hay dos perfiles de consumidores muy diferenciados. Uno es el deportista que practica distintos deportes de forma casual y que demanda productos adecuados a su uso, tanto en prestaciones co-

mo, sobre todo, en precio. Y otro muy distinto es aquel que practica un deporte habitualmente o que, sencillamente, puede y quiere ir equipado con el material más avanzado tecnológicamente. Y para este tipo de consumidores ya no es suficiente con las tiendas que hasta ahora hemos conocido como especialistas. En el futuro tendrán que ser hiperespecialistas o perderán a este tipo de consumidores. Y en este sentido, creo que es muy difícil ser hiperespecialistas en varios deportes, porque la dificultad no está en comprar lo adecuado, sino en vender con pasión a consumidores apasionados.

**¿Qué valor añadido ofrece BM Sportech a los detallistas?**

Sin duda, el servicio. Las necesidades de nuestros clientes no son el producto. Ni tan siquiera las marcas. Las necesidades de nuestros clientes son todo lo demás. Es en la visión que en cada

empresa tenemos para identificar esas necesidades donde reside la esencia y la diferencia de cualquier negocio. Ni todos tenemos la misma visión, ni todos nuestros clientes las mismas necesidades. La cadena de suministro de un producto al mercado tiende a dejar fuera a quien no aporta valor. El valor percibido como tal, lo mide cada eslabón de la cadena en función de sus necesidades y de sus capacidades. Y nadie está dispuesto a pagar por un servicio que no necesita.

## ¿Qué criterios siguen a la hora de elegir una marca?

Tenemos en cuenta muchos factores, pero siempre el proceso se desencadena por un interés de la marca por nuestra empresa o por un interés nuestro en entrar en un segmento con potencialidad, en cuyo caso, tratamos de identificar la marca disponible que mejor se ajuste a nuestra filosofía. Damos mucha importancia al proyecto de una marca, a su producto, a las personas que trabajan en ella... y si no nos apasiona o no está respaldada con la adecuada capacidad financiera, la desestimamos. En una empresa como la nuestra, todos los meses desestimamos alguna propuesta y, sin embargo, las incorporaciones son mínimas y con un proceso muy largo antes de tomar la decisión final. Yo diría que no menos de un año. Es un proceso complejo porque se debe valorar muy bien.

## Hay muchas grandes marcas internacionales que no han logrado posicionarse en España. ¿Cuáles son las claves para que una marca consiga ganar protagonismo?

Existen muchas marcas en el mercado y muy pocas son globales. La inmensa mayoría sólo se venden en unos cuantos países de su entorno socio-económico o, exclusivamente, en su país de origen. Por ejemplo, hay marcas que no consiguen entrar en el mercado alemán, francés, austriaco o italiano y, sin embargo, se venden bien en Suiza, España, Inglaterra, Países Bajos, Nórdicos o Rusia. Esto, básicamente, demuestra que en los países donde han entrado han sabido encontrar la empresa y las personas adecuadas para su proyecto y en los que no han entrado, no. En España no somos distintos a los demás; sólo tenemos, como todos, nuestras peculiaridades. Por eso se inventó aquello de "piensa globalmente y actúa localmente".

## ¿Cómo se gestiona una empresa con un portafolio tan amplio, y con marcas tan potentes?

Con personas implicadas, con mucho sentido común y algo de formación, lo demás viene solo. Pero también, en nuestro caso, han sido importantes la organización de nuestras áreas comerciales por centros de beneficios y nuestro Back Office e infraestructura como un centro de coste con su propia cuenta de explotación.



BM SPORTECH distribuye 10 marcas líderes a nivel mundial

## Supongo que para ustedes es bueno que una buena parte del comercio multideporte esté volviendo a lo técnico...

Sí, sin duda. La especialización es nuestro terreno; es donde se localiza una de nuestras ventajas competitivas y uno de los motivos de grandes frustraciones cuando, sobre todo en la última década, muchos detallistas dejaban de dar valor a este aspecto fundamental priorizando otros criterios. Lo vemos en mercados más sofisticados que el nuestro: lo técnico es un valor seguro, pero no todo el mundo sabe o puede gestionarlo.

## Hay quien dice que el futuro será de las marcas muy técnicas y/o muy exclusivas. ¿Comparte esta opinión?

Es probable, pero, como he dicho antes, hay distintos tipos de consumidores con distintos tipos de demanda y hay un mercado muy grande de consumidores que no priorizan ni la exclusividad ni la tecnología porque, sencillamente, sus necesi-

"El comercio tiene que diferenciar claramente dónde quiere estar, si en el concepto sport-casual o en el deporte técnico. Todavía hay muchos detallistas que intentan hacer de todo y no acaban haciendo nada bien. Si no cambian su estrategia, no podrán competir en el futuro porque los grandes y los especialistas se los comerán".

dades las tienen cubiertas con productos más básicos a precios muy asequibles y con surtidos en colores y formatos muy diversos, aspectos que normalmente no se priorizan en los productos muy técnicos o exclusivos. Nuestra vocación es ofrecer productos muy técnicos y exclusivos a hiperespecialistas, pero también hay futuro en el otro lado. Lo que no tendrá futuro es tratar de estar en los dos lados, como ocurre actualmente.

## Centrémonos ahora en las marcas que ustedes distribuyen... Y comencemos con Scott. ¿Cómo ve el segmento Bike y qué papel cree que puede jugar Scott en los próximos años?

El segmento Bike goza en estos momentos de muy buena salud y esperamos que siga siendo así. Pedalear, como caminar o correr, son las puertas de la incorporación al deporte de la in-

"Aunque una marca se beneficie de las sinergias que le proporciona el estar bajo el techo de la empresa para desarrollarse, tiene que ser económicamente autosuficiente y no puede vivir a costa de las demás. Dicho de otra forma: cada marca adecúa sus recursos y sus gastos a sus ingresos para, así, asegurar su margen de aportación a la empresa, aunque ello retrase su ritmo de crecimiento".

mensa mayoría de los consumidores. Esto significa que, en un mercado con una cultura deportiva muy por debajo del resto de Europa en lo que respecta al hombre, y con una insignificante cuota de participación de la mujer, el potencial de crecimiento de los deportes de "enganche" como la bicicleta -en cualquiera de sus modalidades- es muy alto. En cuanto a SCOTT, su papel es y será estar a la cabeza de las marcas que aporten más tecnología a quienes buscan una bicicleta de altas prestaciones para practicar deporte en esencia pura.

## ¿Cree, como afirman algunos, que es un segmento con identidad propia que, dada la fuerte especialización que hay, cada vez se aleja más del canal deporte?

Aunque hasta no hace mucho las bicicletas se consideraban un vehículo o un juguete, es obvio que hoy en día este segmento está fuertemente vinculado al deporte. También es verdad que el nivel de especialización es muy alto, pero incluso en

este segmento, podemos diferenciar los dos tipos de consumidores de los que antes he hablado. El mercado de las dos ruedas es muy amplio y no todos los consumidores tienen las mismas exigencias. De hecho, vemos como algunos grandes de la distribución multideporte tienen una alta cuota de mercado en ciertos tipos de uso o niveles de precios. En los países escandinavos, por ejemplo, han conseguido aunar multideporte y ciclismo bajo el mismo techo en los comercios de Intersport. En España, sin embargo, estamos muy lejos de esto.

Scott también es una marca de referencia en el mundo del esquí, donde ustedes también están presentes con marcas como Marker, Kjus, Tecnica o Völkl. ¿Cómo valora el comportamiento del esquí en el pasado ejercicio 2009?

Es obvio que ha sufrido un drástico ajuste. De todas maneras, si lo vemos con perspectiva, la diferencia entre el resto del mundo y España es que en a nivel global el reajuste lleva dándose en los últimos diez años y aquí, en España, ha ocurrido de golpe: en 10 años el mercado mundial ha pasado de 6.0 a 3.5 millones de pares de esquís vendidos. O lo que es lo mismo, ha caído un 40%. Sin embargo, durante estos años, el mercado español no ha retrocedido. Es más, hace 5 años, e impulsados por una economía excesivamente recalentada respecto al resto del mundo, alcanzamos el record de ventas, superando los 100.000 pares. Como todos los ajustes bruscos, creo ya que hemos tocado fondo y pero a poco veremos un reajuste al alza, aunque difícilmente retornaremos a las cifras de hace 5 años.

**¿Cuáles son las claves para lograr destacar en un segmento tan complejo y competitivo?**

Como en todos los segmentos, para destacar hay que ser mejor que la mayoría, por lo que el producto es un factor muy importante, por eso en nuestra empresa vendemos estas marcas y no otras. De todas maneras, también es muy importante ser mejor que los demás en el servicio, por eso es esencial la conjunción de fabricante, distribuidor y detallista para poder ser el mejor a ojos del consumidor, que con sus decisiones nos pone nota cada día.

**Las primeras capas técnicas están ganando presencia en el comercio y una de las que mayor reconocimiento está teniendo es X-Technology. ¿Por qué cree que el comercio y el consumidor están apostando tan fuerte por este producto?**

El consumidor es cada vez más exigente y cada vez hay más gente que está dispuesta a pagar más si se le da un producto superior. El detallista tiene que estar preparado para darle más argumentos de los que su cliente puede leer en Internet. Tiene que conseguir convencerlo y retenerlo. En el mercado se pueden encontrar primeras capas de entre 10 y 100 euros. Las de 10 euros se tienen que expender, pero las de 100 hay que venderlas. Y ésa es la gran diferencia entre el hiper especialista y el generalista: en los primeros, la función del vendedor es fundamental porque puede ayudar a vender muchas prendas, mientras que en los generalistas, serán mas importantes la disposición del producto, el precio o el envoltorio. Para expender no hace falta un vendedor técnico, sino metros cuadrados. Y esto no siempre es posible.

**En running también han ganado protagonismo, no sólo con X-Technology sino, también, con la nueva colección de K-Swiss. ¿Qué objetivos se ha marcado SPORTECH con esta nueva colección? ¿Qué valor aporta al detallista y al consumidor?**



*El nuevo emplazamiento de la sede de BM Sportech en el Pla-Za de Zaragoza ha sido clave para mejorar el servicio*

El running es otra de las disciplinas que crece sin parar, pero aún estamos muy lejos de las cifras de otros países, sobre todo en cuanto a práctica femenina. K SWISS es un gran fabricante de calzado deportivo y cuando decidió entrar en el mundo del running lo hizo como hay que hacerlo: con un proyecto ambicioso gestionado por el mejor jefe de producto que hay en Estados Unidos y lanzando un producto innovador. Y el programa está siendo un éxito.

Nuestro objetivo, con esta nueva apuesta, es posicionar el running en el mismo lugar en cuanto a cuota de mercado que la marca tiene en las otras disciplinas. Y a juzgar por los resultados que estamos obteniendo desde que comenzamos la distribución en España, estoy convencido de que lo lograremos.

*“La especialización es clave, pero también hay que tener en cuenta que hay un mercado muy grande de consumidores que no priorizan ni la exclusividad ni la tecnología porque, sencillamente, sus necesidades las tienen cubiertas con productos más básicos a precios muy asequibles”.*

**¿Valor?** Al detallista especialista le aporta un producto innovador en un mercado con pocas novedades y, sobre todo, una marca con una buena política comercial y muy rentable, justo lo que necesita para diferenciarse y ganar dinero. Al consumidor le aporta un producto con unas prestaciones al uso que le beneficiarán en la práctica deportiva, tanto en el aspecto de rendimiento como en el de salud biomecánica.

**Acabemos con Kettler, marca de referencia en un segmento superespecializado como el del Home-Fitness ¿Qué papel cree que puede jugar este mercado dentro del sector? ¿Está destinado a convertirse, como el bike, en un canal paralelo?**

En el mercado centro europeo, el home fitness está presente en muchos tipos de comercios de tamaño medio en adelante. En la última década muchos detallistas han abandonado lo técnico para llenar sus tiendas de perchas, y ello ha “ayudado” a que productos como las bicicletas o las máqui-

*“Asumir la distribución de nuevas marcas no es, a día de hoy, una prioridad. Lo prioritario es consolidar nuestros proyectos en implantaciones tecnológicas, aseguramos de que no se ralentiza el proceso de mejora continua, visionar bien el camino para 2011 y, en definitiva, asegurarnos de que las grandes decisiones que tomamos están fundamentadas. Si todo esto lo hacemos bien, los resultados seguirán siendo buenos”.*

nas no tengan cabida en ese tipo de comercio. Yo estoy convencido de que en el futuro ambos productos se podrán vender en comercios medios como en el resto de Europa, pero sólo lo podrán hacer los detallistas muy técnicos que, como ocurre en otros países, apuesten por el material duro y la ropa muy técnica dejando el sportwear o el casual para otro tipo de establecimientos.

**¿Qué cambios deberían priorizarse en la distribución deportiva?**

En mi opinión, y conectando con mi respuesta anterior, creo que el comercio tiene que diferenciar claramente donde quiere estar, si en el concepto sport-casual o en deportes con letras grandes. Una tienda de deportes de verdad no puede estar llena de zapatillas y ropa; tiene que tener este tipo

de oferta, pero sólo los productos realmente técnicos. El problema es que hoy en día, en España, todavía hay muchos detallistas que intentan hacer de todo y no acaban haciendo nada bien. Si no cambian su estrategia, no podrán competir en el futuro porque, como está pasando, los grandes y los especialistas se los comerán poco a poco.

**¿Qué objetivos se han marcado para este 2010? ¿Tienen pensado asumir la distribución de nuevas marcas a corto o medio plazo?**

Siempre tenemos algún proyecto de nuevas marcas en cartera, pero no es una prioridad. Lo prioritario es consolidar nuestros proyectos en implantaciones tecnológicas, asegurarnos de que no se ralentiza el proceso de mejora continua, visionar bien el camino para 2011 y, en definitiva, asegurarnos de que las grandes decisiones que tomamos están fundamentadas. Si todo esto lo hacemos bien, los resultados seguirán siendo buenos.