



ENTREVISTA

## Massal Selection, referente en la distribución comercial de vinos

RAMÓN MENDOZA ENTREVISTA A ÁLVARO RIBALTA

Álvaro Ribalta cuenta con el reconocimiento “Master of Wine”, una calificación que distingue apenas a unos pocos cientos de personas en el mundo, por sobresalir en conocimientos sobre el sector vitivinícola. Reputadísimo experto con una visión 360° de este importantísimo ámbito sectorial, se inició en el mismo de forma inesperada en Londres, donde residió tres lustros, periodo en el que nació su vinculación con la comercialización de referencias de procedencias muy diversas.

Hace unos años regresó a España y fundó MASSAL SELECTION, una compañía referente en la distribución comercial de vinos, que dirige y compagina con su dedicación profesional como *speaker*, formador y consultor.

### ¿Cómo nace Massal Selection? ¿Qué unidades de negocio desarrolla?

Completar mi formación académica como ingeniero me llevó al Reino Unido, allí mi vida dio un giro radical. Entré en contacto con el mundo del vino desde la puerta de la restauración y fue algo que despertó rápidamente mi interés por todo lo que rodea este fenómeno. En Londres trabajé durante años en el sector de la distribución. Fue una etapa de crecimiento, muy fructífera. Nuestra organización trabajaba con referencias de todas las regiones, ello permitió familiarizarme con la singularidad de cada origen, además, en ese tiempo, inicié un exigente plan formativo que me guiara a la superación. Reino Unido lidera con claridad el mercado mundial del vino. Como en otros de sus ámbitos sectoriales, también esta rama de actividad comercial presenta allí signos distintivos de madurez, alto dinamismo, confluencia de agentes implicados que marcan altos niveles de competitividad... Era el escenario adecuado para adquirir una valiosa experiencia.

Con el tiempo, decidí regresar a España y advertí diferencias notables con respecto al modelo de desarrollo que había conocido. Justamente en esa brecha distinguí una oportunidad de negocio que me llevó a fundar MASSAL SELECTION. Y que nació precisamente con ese propósito: desarrollar un modelo de distribución que en España por entonces gozaba de baja implantación, a partir del conocimiento

“El éxito en la comercialización pasa por hacerlo todo bien: pero es fundamental conocer bien el mercado, y tejer buenas alianzas que sintonicen con nuestra filosofía de marca”

adquirido y la red de contactos que había conseguido crear. Pese a nuestra juventud (apenas dos años), hemos alcanzado un nivel crecimiento que nos tiene muy satisfechos.

Tenemos tres líneas de negocio que distinguen, de una parte, la **distribución** –que dirigimos basicamente al sector de la restauración y en concreto, a establecimientos de alto nivel que demandan vinos de rango elevado–; también tenemos un **tienda online** que contribuye a la atención de clientes con otra tipología, y que complementa nuestras actividades, dotándonos de un factor de competitividad adicional; y por último, prestamos servicios especializados de **consultoría**, línea de negocio que valoramos muy positivamente por cuanto nos mantiene en permanente contacto con todos los eslabones que conforman la cadena de valor de la industria.

**¿Qué criterios de elección, entiendes, rigen a la hora de adquirir una botella de vino en el lineal de un comercio o en un restaurante?**

Los hábitos de consumo son muy volátiles, es muy difícil descifrar las claves que inducen a alguien a una elección. Este podría ser un interesante argumento para la elaboración de una tesis doctoral. Depende de muchos factores. El **punto de venta** juega un papel fundamental, en el sentido de que alguien elige en función del lugar donde compra: si está en una tienda especializada, establecimiento global... de tal forma que una recomendación, el reconocimiento de una marca, una denominación de origen que avala la referencia, puede ser ese factor que mueve la decisión de compra.

También el **perfil del adquirente** que es muy variopinto tiene mucha importancia: podemos distinguir desde un consumidor informado que busca un producto muy determinado, hasta otro que actúa menos mediatizado. Después tenemos marcas muy valoradas, que despiertan gran interés por adquirir una de sus botellas, creando tendencia que incide igualmente...

Por supuesto, todos los aspectos que el **marketing** desarrolla: diseño del envase, etiquetado, precio... son variables que juegan un papel decisivo en ocasiones.

**A nivel global, España juega un papel de trascendental importancia en la producción de vino. Los vinos con procedencia de algunas de nuestras denominaciones se consumen prácticamente en todo el mundo**

La función de la distribución es determinante. Se trata de llegar al consumidor y hacerlo en las mejores condiciones. En esta perspectiva, tener un buen compañero de viaje, lo es todo. Un importador alineado con la filosofía de tu bodega, que perciba con agrado tu producto, será un colaborador de gran valor. Por ello, definiendo buscar la idoneidad de tus *partners* en el proceso de la distribución. Si eres un productor pequeño, que apenas produces treinta mil botellas, no tiene mucho sentido buscar un gran importador, en el que te vas a perder dentro de su *portfolio* y sin peso específico para ser atractivo ante los equipos comerciales. Mejor en ese caso, ir de la mano de un importador pequeño que no tendrá gran capacidad de mover mucho volumen (tampoco lo tienes) pero sí de colaborar estrechamente con tu marca en el posicionamiento del producto. Si por el contrario, tu capacidad de producción es muy alta, necesitarás alguien con tamaño suficiente, dotado de una estructura comercial, de marketing y operacional, para penetrar en el mercado con mucha capilaridad.

**¿Qué ha supuesto en la evolución de la distribución comercial en los últimos años la irrupción del comercio electrónico?**

El comercio electrónico ha cambiado totalmente la forma de hacer las cosas. La visibilidad que hoy tienen las marcas de vinos ha roto las reglas del juego prácticamente. Como en cualquier sector, este canal ha venido a globalizar el consumo de vino, empujando a los productores y distribuidores a reconfigurar sus planes. Cualquier persona hoy puede acceder a una tienda online, recabar información sobre un producto y en una búsqueda posterior –aplicando términos comparativos o simplemente que le proporcionen una ventaja– decidir sobre cómo compra. Hablamos de una posibilidad que traslada gran autonomía al consumidor. Otra manifestación que el fenómeno del comercio electrónico ofrece es la accesibilidad global a la compra de cualquier referencia, que de otra parte permite a la marca estar presente en cualquier rincón del mundo, modelando su presencia en orden a sus intereses comerciales.

“... resulta de vital importancia controlar el margen en todos los eslabones que conforman la cadena de valor...”

## Más allá de la calidad del producto ¿Qué factores determinan una comercialización exitosa de toda referencia?

Pues todos aquellos que están en la mente y que pasa necesariamente por hacerlo todo bien: es fundamental conocer bien el mercado, entender las peculiaridades de cada sitio donde pretendemos vender, hay que tejer buenas alianzas que sintonicen con nuestra filosofía de marca para afrontar con garantías la conquista de ese mercado al que nos dirigimos. Es fundamental controlar muy bien los aspectos logísticos... todo juega. El vino es un producto romántico, bucólico... que confiere muchos atributos. Es importante que llegue de origen a destino conservando toda su esencia, en las mejores condiciones... esto es crucial. A menudo, la parte operacional falla.

En definitiva, no puede dejarse ningún aspecto al azar. Y si algo se desconoce, ponerse en manos de un experto que te pueda ayudar, resulta vital para alcanzar esa cota exitosa que pedimos a la comercialización.

## ¿Qué retos deben afrontar las empresas vitivinícolas para mejorar la optimización de sus canales de distribución?

También el espectro de dificultades que conocen las empresas productoras de vino en la tarea de la distribución es amplio. Van desde cuestiones geopolíticas, legislativas, hechos consuetudinarios, cultura de consumo, etcétera; hasta aspectos que se relacionan con las tareas logísticas. Las dificultades, por otra parte, cambian según nos dirigimos a un mercado u otro, hechos como tasas impositivas, restricciones a la importación, complejidad administrativa (aduanas, control de autoridades...) son factores que a menudo representan obstáculos para mover la mercancía.

Lo importante es conocer muy bien todos estos aspectos que afectan, tener monitorizada la incidencia que ejercen en nuestros intereses y sobre todo tomar decisiones con mucho criterio. En esta intención de optimizar nuestros canales, resulta de vital importancia controlar el margen en todos los eslabones que conforman la cadena de valor.

## ¿Qué destinos ofrecen mayores oportunidades y cuáles son las principales fricciones a superar para ocupar un lugar de privilegio en las decisiones de compra?

Los mercados tradicionales (Europa, USA, ...) muestran ciertos signos de agotamiento. Las tasas de crecimiento están estancadas o evolucionan a un ritmo realmente lento. La incidencia de la inflación en este sentido representa un perjuicio de notables consecuencias. Quizás, encontramos mejores oportunidades en mercados que emergen y, por ende, resultan más atractivos:

“Todo pasa por tener una historia muy bien trabajada, como nos permita comunicarla con éxito a todos los niveles”

México, India, Brasil, Singapur, Taiwán... son destinos que se erigen como posibilidades que pueden ofrecer un gran futuro.

Habrá que estar muy atentos a las tendencias que marcan la forma de hacer las cosas, para adecuarnos y llegar en condiciones de conectar con esos destinos convenientemente, en condiciones de superar esas fricciones que todo mercado emergente presenta. Seguramente tendremos que plantearnos hacer vinos primando la calidad sobre la cantidad. Es obvio que el consumo a nivel global describe una tendencia descendente, la gente bebe menos, pero bebe mejor, luego parece que no tiene lógica centrar el esfuerzo en producir más. En cambio, sí que cobra sentido producir mejor, especialmente considerando qué es lo que demandan realmente los consumidores de vino. Ello permitirá posicionarnos en un rango de precios más alto. La restauración es clave, y el reto es precisamente estar presente en esos restaurantes de mayor nivel.

## Tienes honda experiencia como consultor en importantes empresas del sector, ¿Qué estrategias de marketing se revelan más eficientes para que una bodega pueda mejorar su posicionamiento en la conquista de nuevos mercados?

Un poco lo comentado: hay que insistir en mejorar la calidad del producto tanto como se pueda, especialmente adecuando la oferta a los criterios cambiantes de un mercado que estamos obligados a conocer y con el que debemos estar en permanente conversación. Debemos estar muy atentos a la posibilidad de suministrar nuevos formatos de *packaging*. Ciertos nichos podrían ser buenos receptores de alternativas como el envase de lata, el *Bag in Box*... Al final, lo que intento recomendar siempre es la diferenciación. Todo pasa por tener una historia muy bien trabajada que nos permita comunicarla con éxito a todos los niveles. Ya sea con una primera toma de contacto con un cliente potencial en nuestra web, redes sociales, o en las etiquetas de cada botella, incluso.

Es preciso mantener vías de comunicación en coherencia con un mensaje consistente que nos permita salir al mercado con confianza. Es importante también, tener muy bien estructurada nuestra estrategia de precios, en sus diferentes niveles, cuidando estrechamente el margen. Saber hacer muy buenas promociones... al final todo cuenta y es importante hacerlo todo bien. En definitiva, elaborar buen vino, saber comunicar su excelencia y venderlo con criterio.