

Retos estratégicos del FMCG y del Retail.

Industria y Consumo

Presentación del informe

Jamás hemos vivido una época tan excitante y convulsa como la actual. La transformación de la sociedad empujada por la digitalización y la globalización, así como los elementos geopolíticos y económicos, está transformando por completo muchas industrias y los hábitos de consumo de sus clientes.

Una de ellas es la industria de consumo y la distribución. La marca de la distribución, la crisis, los nuevos estilos de vida, la tecnología, internet, etc... están obligando a reinventarse a toda una industria.

Recientemente Minsait ha tenido la oportunidad de realizar el marco estratégico de la Industria de Alimentación y Bebidas, de la mano de la FIAB y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, trazando una hoja de ruta de los retos del sector para el 2020.

Ello nos animó a realizar este estudio, extrayendo todo el conocimiento obtenido, incorporando el talento del equipo de consultoría de la unidad de consumo de Minsait, un profundo análisis cuantitativo y cualitativo de los principales actores de la industria, y una muestra representativa de consumidores.

La esencia de este estudio queda plasmada en este documento, que pretende ser una guía práctica de cómo abordar los retos surgidos de las tendencias de consumo que ya son una realidad en la sociedad española. Si analizamos de forma pragmática este estudio, nos daremos cuenta lo lejos que aún está la industria de dar respuesta a los retos descritos.

Siendo cierto que muchas empresas ya han empezado ese camino hacia la innovación transversal, la mayoría de ellas ni siquiera ha comenzado. Y en contra de lo que muchos analistas dicen, esto es debido a un problema de tamaño y no de capacidad. Sin lugar a duda, vamos a vivir más cambios en las próximas décadas que en el último siglo, lo que hará que los actores principales de la industria cambien radicalmente. El ranking actual de las TOP compañías del sector no se parecerá en nada a los ganadores del sector en las próximas décadas. Tanto los nuevos entrantes, compañías digitales, así como las que tengan la habilidad de transformarse conformaran el nuevo liderazgo del sector FMCG y Retail en España. Y como muestra solo hace falta analizar la evolución del último siglo del ranking Fortune en USA.

De todos modos, desde Minsait, somos optimistas y creemos firmemente que tenemos un tejido empresarial lo suficientemente sólido y preparado como para afrontar esta transformación y liderar a nivel internacional este sector en reconversión.

Ángel Bonet y Pedro Valdés
Socios Business consultant



01

Resumen ejecutivo

Las empresas se enfrentan a una situación de mercado muy desfavorable y se ven en la necesidad de afrontar retos complejos de gestionar. Para afrontar estos retos con éxito se requieren cambios culturales, organizativos y funcionales en las empresas: nos dirigimos hacia un mundo mucho más digital, más global y más instantáneo.

El desafío se centra en crecer en un mercado con menos compradores, menos espacio disponible y con una mayor presión competitiva. Sin embargo, se observa una mejora en la economía que las empresas de gran consumo deben ser capaces de aprovechar.

Para luchar en este escenario y conseguir ser competitivos en un contexto de deflación (producido por una guerra de precios) se hace necesario desarrollar iniciativas que permitan incrementar la rentabilidad de los productos a través de la gestión eficiente de los diferentes canales y sus respectivas políticas comerciales y de producto. Dado que España se está orientando hacia un modelo de exportación, otra opción se traslada a buscar las capacidades y los recursos para desarrollar y/o consolidar las exportaciones o los procesos de internacionalización.

En un contexto en el que el peso de la innovación se ha ido reduciendo, resulta imprescindible desarrollar productos innovadores que consigan romper la barrera de entrada de los distribuidores.

Pero no solo se debe generar valor incremental a través de la innovación sino que se hace necesario incrementar el valor de los productos actuales, por ello no podemos perder de vista el desarrollo del revenue growth management como herramienta de gestión del portfolio de productos, canales y clientes.

La gestión de la experiencia del consumidor se ha convertido en un factor principal de diferenciación y en un importante driver de crecimiento. Por eso, es fundamental entender al nuevo consumidor y la forma de llegar a él de forma eficiente, rentable y con impacto. Y por supuesto, para sacar el máximo beneficio, debemos ser capaces de entender el papel de las marcas para el consumidor (además de para los distribuidores).

Por otro lado, las innovaciones tecnológicas revolucionarán la manera de relacionarnos y la forma de hacer las cosas. Tendremos a nuestro alcance una gran cantidad de información extraída de muchas fuentes distintas y que permitirá a las compañías adaptar su oferta al consumidor de una manera mucho más precisa.

Por último, las empresas dedicadas al consumo fuera del hogar deben desarrollar iniciativas que permitan consolidarlo teniendo en cuenta que este tipo de consumo se ha reducido significativamente.

02

Objetivo del informe y metodología

El presente informe tiene tres grandes objetivos: el entendimiento del entorno actual y las tendencias de consumo, el análisis del consumidor y sus comportamientos y el estudio de los retos y la madurez actual de las empresas para afrontar estos retos.

Creemos que más allá de las propias dinámicas macroeconómicas o el análisis estratégico de cada empresa, los retos del sector tienen que ser analizados desde los tres puntos de vista antes mencionados, por lo tanto, a la hora de escribir el informe nos hemos basado en cuatro fuentes de información:

- Análisis de tendencias de mercado a través de fuentes públicas, institutos de investigación e informes.
- Encuestas a consumidores con el objetivo de entender sus comportamientos de compra y las tendencias de consumo futuras.
- Entrevistas con las principales empresas de gran consumo y distribución para entender sus retos.
- Análisis de la madurez de las empresas frente a los retos identificados a través de cuestionarios segmentados por tipo de empresa.

DIRECTORES GENERALES
ENTREVISTAS A DIRECTORES
GENERALES

40 DIRECTORES GENERALES
/ CEO
VISIÓN SOBRE LOS
RETOS ACTUALES Y LAS
OPORTUNIDADES

CONSUMIDORES
ENCUESTAS A 1500
CONSUMIDORES

ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS
DE CONSUMO Y LA FORMA EN
LAS QUE EL CONSUMIDOR LAS
AFRONTA

RESEARCH
TENDENCIAS DE CONSUMO

ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN
EL MERCADO CONSULTANDO
FUENTES COMO: NIELSEN, IRI,
ALIMARKET, KANTAR..

EMPRESAS
CUESTIONARIO A 600
EMPRESAS

ESTUDIO DE MADUREZ
EMPRESARIAL

4 principales
fuentes de
información

03

Tendencias - Evolución del consumo

La crisis económica no solo ha tenido impacto en los grandes indicadores macroeconómicos, sino que también ha afectado a los hábitos de consumo de la sociedad, especialmente en todo lo relativo al gran consumo y al retail en alimentación.

A pesar de que los indicadores macroeconómicos y las previsiones de casi todos los organismos apuntan a una recuperación y salida de la crisis, existen todavía muchos datos negativos que afectan directamente a la recuperación del consumo:

Aunque la cifra de desempleos ha bajado, hay casi cinco millones y medio de parados (23,7% de la población), el flujo de migración es negativo, se ha producido un ajuste salarial que ha reducido la capacidad de compra y ahorro de los hogares, existe una situación de deflación, el flujo de crédito sigue sin llegar a la economía real, etc..

La crisis sufrida ha cambiado completamente al consumidor y la estructura de los canales de compra/consumo.

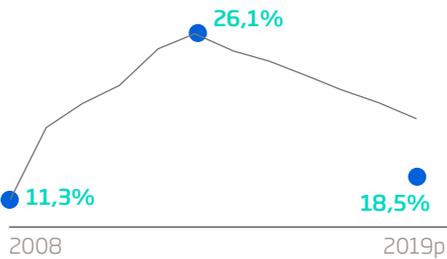
Actualmente se come menos fuera, ha crecido la cultura del tupper, se han reducido los gastos en ocio y el precio y las promociones o descuentos han crecido en importancia.

Evolución interanual del producto interior bruto en España (%)

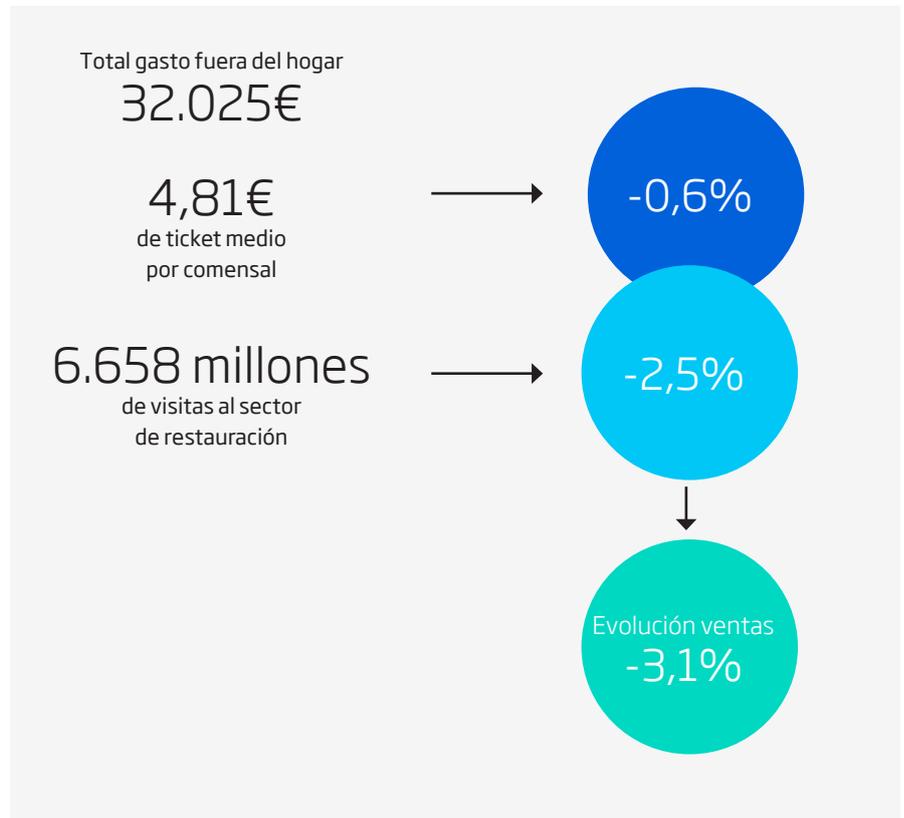


Fuente: IMF, INE

Evolución interanual de la tasa de desempleo en España (%)

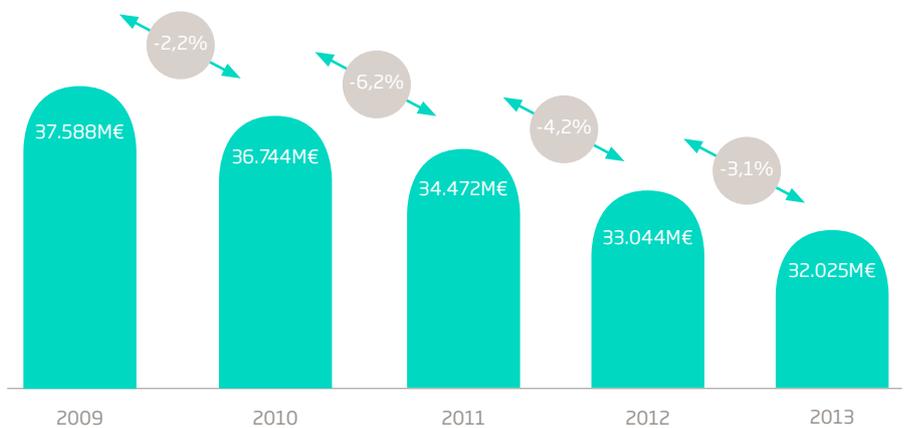


Fuente: IMF, INE



Fuente: : Magrama Presentación datos consumo 2013

Evolución del gasto fuera del hogar (2009-2013)



Fuente: Magrama Presentación datos consumo 2013

A pesar del cierre positivo en ventas en 2014, en torno al 3% en el sector Horeca, se prevé el cierre de alrededor de 5.000 locales, y tanto el consumo fuera del hogar como la distribución han notado un cambio en el comportamiento del consumidor. El formato discount y el formato Mercadona son los claros triunfadores de la crisis, siendo los únicos que crecen tanto en volumen como en m² de superficie.

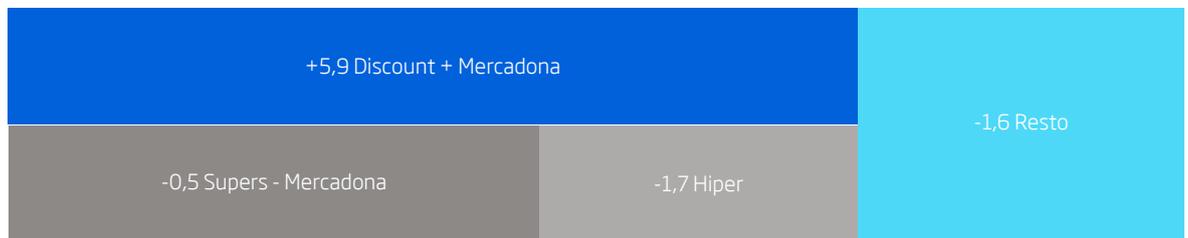
El auge de estos formatos no solo lleva aparejado un descenso del precio medio, sino que también ha motivado el crecimiento del peso de la MDD.

El desarrollo del formato discount, con un surtido mucho más reducido, y con un mayor protagonismo a la marca propia ha originado que los fabricantes tengan un menor espacio para los nuevos lanzamientos e innovaciones de producto.

Esta combinación de factores (formato discount, menor número de referencias y de innovaciones y mayor peso de la MDD) ha motivado un descenso del precio medio de los productos vendidos. Esta deflación es producida por una guerra en el terreno de los precios, y no en calidad, productividad o innovación.

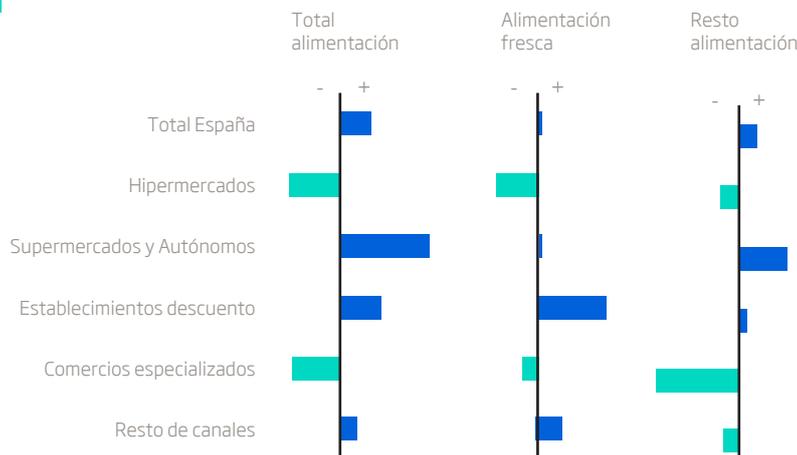
Aunque es cierto que **por primera vez ha habido un descenso de 0,7 puntos en valor de la cuota de la MDD en España**, la previsión es que su peso se consolide en torno a los niveles actuales. Esta pérdida de peso se ha producido debido al acercamiento de precios entre la MDD y la MDF, la menor promoción de la MDD y el mayor énfasis promocional de los fabricantes.

Evolución de ventas en bienes de consumo según formato de distribuidor



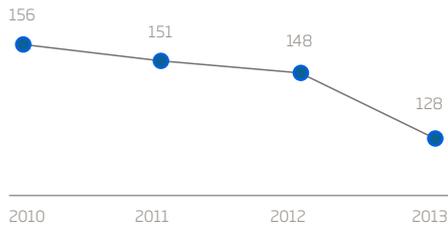
Fuente: Kantar Worldpanel

Evolución de canales de compra por categorías



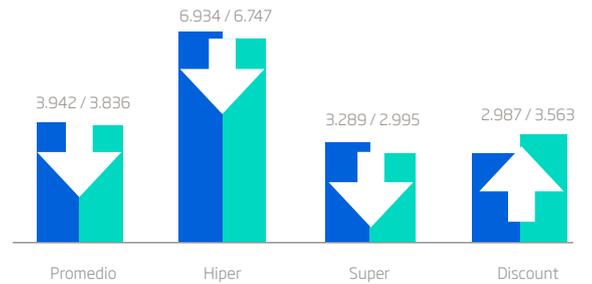
Fuente: Magrama 2013

Número de innovaciones en Gran Consumo



Fuente: Kantar Worldpanel Radar de la innovación

Número promedio de SKU por cadena 2007 y 2013 (agrupados por tipología)



Fuente: Análisis propio a partir de datos de Kantar World Panel

La inflación se sitúa en el -1% de la cifra más baja desde julio de 2009, pero impacta más en algunos alimentos perecederos

Evolución del IPC en alimentación
Variación anual en %



Fuente: Instituto nacional de Estadística

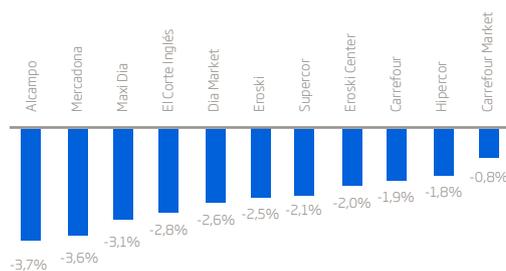
Por tipos de alimentos
Variación anual en %



Fuente: Instituto nacional de Estadística

Esta deflación en parte es producida por el descenso del precio en los principales retailers...

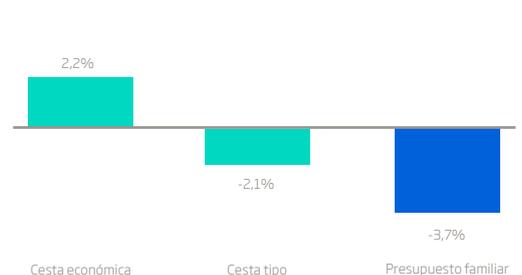
Evolución de precios 2013-2014



Fuente: Instituto nacional de Estadística

... impactando a la cesta tipo

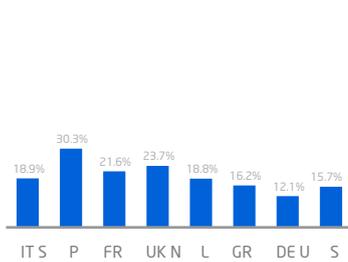
Evolución de la cesta tipo y económica 2012 vs. 2013



Fuente: Instituto nacional de Estadística

La MDD ha reducido su intensidad promocional ...

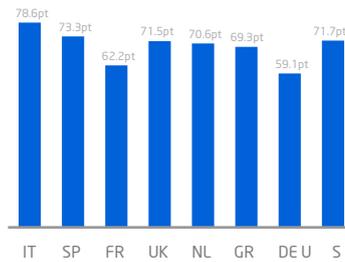
-0,5pt -0,8pt -0,9pt -0,7pt -4,9pt +1,6pt +1,7pt -0,6pt



Fuente: IRI InfoScan

... reduciendo el diferencial de precio con respecto a la MDF ...

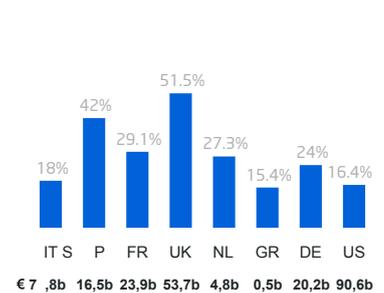
+0,7pt +1,3pt +0,6pt +0,8pt +1,5pt +3,2pt -0,3pt -0,2pt



Fuente: IRI InfoScan

... lo que ha generado una pérdida de cuota con respecto a la MDF

0,0pt -0,7pt -0,5pt +0,2pt -0,2pt +0,6pt +0,7pt +0,1pt

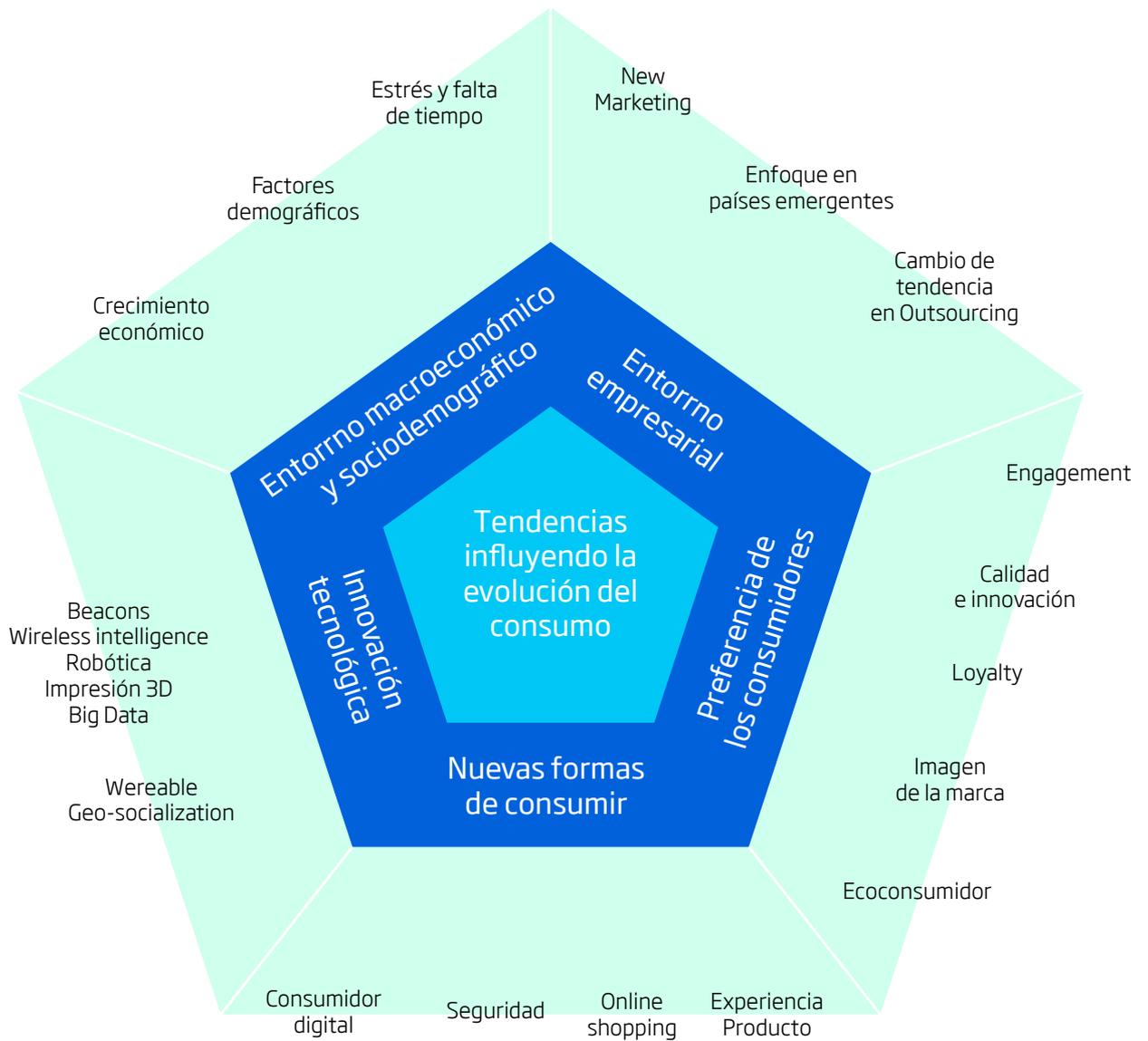


Fuente: IRI InfoScan

Los signos de la recuperación parecen evidentes, pero la gran incógnita, no es si va a haber recuperación o no, sino cuando esa recuperación se va a trasladar al consumo y de qué manera. A pesar de la incipiente recuperación, las empresas van a tener que enfrentarse a un entorno muy diferente; mayor intensidad competitiva unido a un menor número de consumidores que, además, tienen menos recursos disponibles, y nuevas tipologías de consumidor con unas expectativas mucho más difíciles de satisfacer dispersos en nuevos canales en infinidad de comunidades sociales.

La empresas se enfrentan a una situación de mercado muy desfavorable y a la necesidad de afrontar retos complejos de gestionar en muchos ámbitos que harán que en los próximos años las empresas evolucionen en su modelo de relación con el consumidor y sufran una transformación en todos los elementos de gestión interna de la empresa para dar respuesta a estos retos.

El análisis de las tendencias y la estructura del consumo puede ser un elemento complejo de gestionar debido al alto número de factores que pueden influir en este, por ello desde Minsait hemos desarrollado un framework de trabajo que hemos usado para analizar las principales tendencias y entender el efecto de estas



3.1

Entorno macroeconómico y sociodemográfico

Crecimiento económico moderado o inexistente

Aunque poco a poco la economía se va recuperando, la crisis mundial ha afectado de manera importante a los hábitos de los consumidores, que han reducido su nivel de consumo y miran mucho más por la relación valor/precio de todos los productos que consumen.

Esta tendencia parece que ha venido para quedarse, en lo que el Banco Mundial denomina como "NEW NORMAL" y que previsiblemente reducirá el crecimiento global.

Se plantea un entorno complicado para volver a vivir la época de crecimientos tan elevados como en tiempos pasados y se prevé un periodo de cierta volatilidad, aunque se atisba una tendencia de crecimiento gradual.

Esto obliga a las empresas a cambiar sus prácticas tradicionales. Aquellas que mantengan las mismas prácticas que venían realizando y no logren adaptarse al nuevo entorno tendrán serios problemas de viabilidad.

La necesidad de los consumidores para ahorrar ha creado iniciativas que están revolucionando muchos sectores a través de la llamada economía participativa o social. Un ejemplo de ello es BlaBlaCar que conecta conductores con plazas disponibles con pasajeros que quieren hacer el mismo viaje. Así ambos, conductores y pasajeros, pueden ir a su destino con un coste significativamente inferior al uso de medios de transporte tradicionales.

Factores Demográficos

Tradicionalmente España ha sido un país con bajas tasas de natalidad, sin embargo estamos entrando en una nueva época donde el envejecimiento de la población, el aumento de la población urbana y la mejora de la educación modifican los segmentos poblacionales existentes, haciendo variar el atractivo de los mismos.

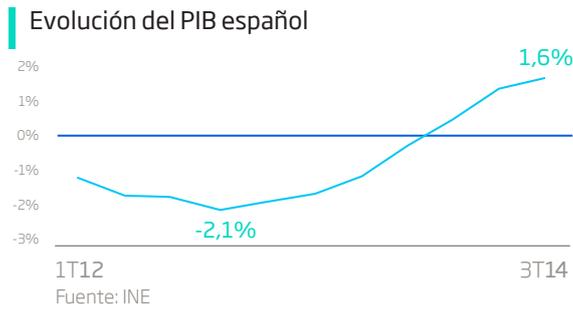
La detección de dichos cambios y su capitalización nos permiten adaptarnos a nichos crecientes o de nueva creación. Un ejemplo lo encontramos en el mercado de productos ortopédicos, que previsiblemente aumentará sus ventas a medida que se vaya invirtiendo la pirámide demográfica.

Por ello, se debe de contar con mecanismos de análisis continuo de nuestro target para conocer la evolución del mismo así como de búsqueda de nichos emergentes.

Otro factor a tener en cuenta por su impacto es el descenso de la población activa debido a la pérdida del efecto de la inmigración. Por segundo año consecutivo, desde que existen datos anuales (1971), España ha perdido habitantes. Una de las razones principales de esta bajada se puede explicar con la caída del número de extranjeros.

La economía muestra síntomas de mejora pero aun queda mucho potencial para que el consumo llegue a los niveles de 2005-08

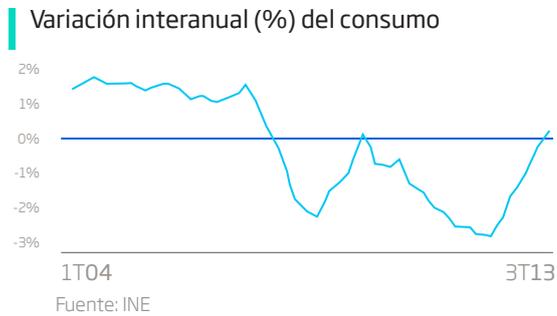
Al llegar la financiación, la economía responde creciendo



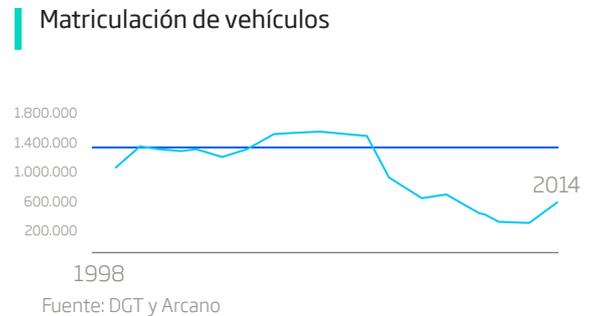
La mejora del mercado laboral provoca subidas en la confianza del consumidor



La mejora de la confianza hace subir al consumo



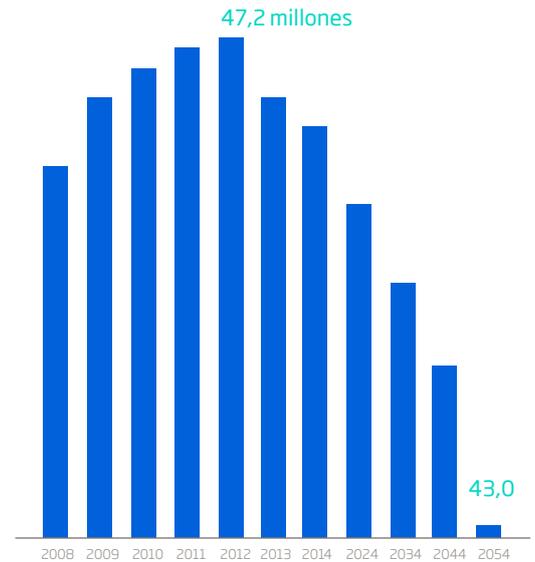
Y aun queda mucho potencial para que el consumo se normalice



La gran incognita es saber si esta mejora revertirá en el gran consumo o si por el contrario se mantendrá como hasta ahora.

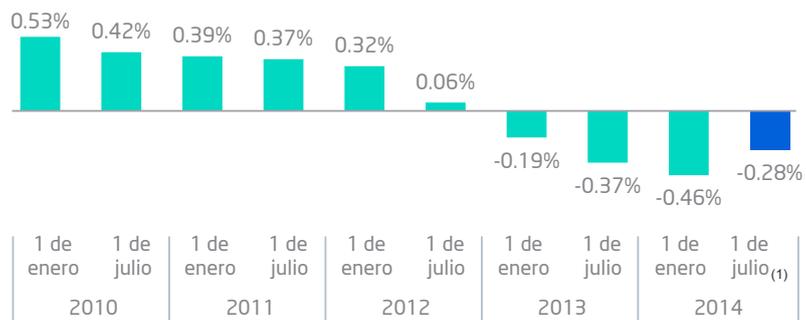
La población descenderá en un 9% para 2054

Evolución de la población 2008 - 2054



Este descenso se ha iniciado en 2013...

Crecimiento interanual de la población de España y estructura de la población residente



... motivado por un descenso del 8% de extranjeros

Evolución de la población residente en España durante 2013

	Población residente a 1 de enero 2013	Población residente a 1 de enero 2014	Crecimiento absoluto durante 2013	Crecimiento relativo (%)
Total	46.727.890	46.512.199	-215.691	-0,5
Espanoles	41.655.210	41.835.140	179.929	0,4
Nacidos en España	40.124.239	40.112.835	-11.404	0,0
Nacidos en el extranjero	1.530.971	1.722.305	191.334	12,5
Extranjeros	5.072.680	4.677.059	-395.621	-7,8
Nacidos en España	428.911	441.057	12.146	2,8
Nacidos en el extranjero	4.643.769	4.236.002	-407.767	-8,8

Así, a lo largo de 2013 la cifra de extranjeros se redujo un 7,8% hasta las 4.676.022 personas, debido al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de nacionalidad española.

Gran parte del crecimiento en el consumo experimentado entre el año 2001 y 2012 se había explicado por el aumento de la población (+16%) debido al fenómeno migratorio. Hoy en día, las empresas no deberían seguir esperando un crecimiento de ventas basado en el aumento de la población.

Estrés y falta de tiempo

El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando año tras año a cerca de 40 millones de trabajadores. Esto supone para sus países miembros un coste de veinte mil millones de euros anuales en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad. Y es que, según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, un 28% de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral. Este tipo de vida, en la que nuestros consumidores no cuentan con el tiempo disponible para llevar a cabo muchas de sus actividades diarias, supone una oportunidad para las empresas que pueden ofrecer servicios que ahorren tiempo a sus clientes.

Esta falta de tiempo es uno de los motivos por los que un gran número de compañías tienen desarrollado su canal de e-commerce a través de web, app móvil, redes sociales, etc. El objetivo es estar presente siempre que el consumidor lo necesite dando un servicio lo más sencillo y eficiente posible.

A modo de ejemplo, AisleFinder es una aplicación que ofrece a los consumidores optimizar su tiempo facilitando la ubicación de los productos en el supermercado que están en su lista de compra. La aplicación fue elogiada como el "Google Maps de los supermercados".

En gran consumo se ha producido un downtrading del 14% aunque el valor total se ha mantenido debido al factor poblacional y la inflación

Comparativa variación del valor 2002 vs. 2013



Fuente: Kantar Worldpanel Radar de la innovación

3.2

Entorno empresarial

3.2.1 Enfoque en países emergentes

El FMI estima que 70% del crecimiento mundial en los próximos años vendrá de los mercados emergentes, y de estos, China e India representarán el 40%.

Esto, unido al débil crecimiento económico de las economías desarrolladas está obligando a las empresas a dirigirse cada vez en mayor medida a países emergentes y en muchos casos abandonando mercados más maduros como el español.

Este cambio de foco de las multinacionales supone una oportunidad para las PYMES que ven una menor competencia pero les exige estar preparadas para conseguir esa cuota de mercado "abandonada" por los productos de dichas multinacionales.

Muchas compañías de consumo llevan apostando varios años por el mercado asiático y otras están dirigiendo sus esfuerzos a mercados emergentes como Europa del Este y América. Otras empresas del sector farmacéutico prevén abrir filiales en India, Indonesia y Taiwán, y a medio plazo en Rusia y Turquía.

Para ello, la creación de un modelo eficiente de Revenue Growth Management y de GO-TO-MARKET así como el disponer de un portfolio adaptado a las necesidades del canal y el cliente se convierten en exigencias de cara a capitalizar esta oportunidad.

3.2.2 Cambio de tendencia en Outsourcing

Cada día más organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor coste, sin dejar de lado los estándares de calidad y el servicio al cliente. En una situación como esta, el outsourcing seguirá siendo un recurso necesario para ganar en eficiencia y competir en mercados más globales.

Esta necesidad de eficiencia provocará que los criterios para seleccionar una región donde externalizar ciertas funciones o tareas en el futuro no esté determinada por los costes laborales o la productividad sino que se basará en un sistema de especialización por nichos como puede ser BUSINESS ANALYTICS, desarrollo de aplicaciones software, desarrollo de productos, etc.

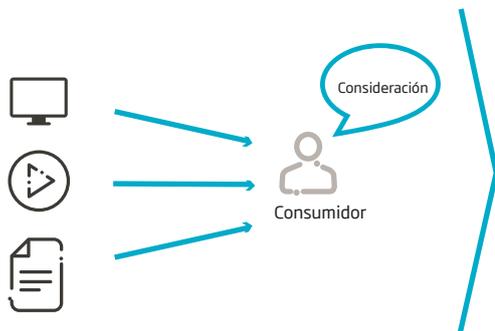
Por ello, un primer paso a realizar antes de poner en marcha esta estrategia, es el análisis de la cadena de valor de la compañía y la identificación clara de aquellas tareas y/o áreas que fácilmente pueden ser subcontratables frente a aquellas que diferencian o generan valor a la compañía y pueden considerarse más estratégicas.

Como consecuencia de la implantación de una estrategia outsourcing se desarrollarán departamentos capaces de gestionar y coordinar a multitud de proveedores, en múltiples latitudes simultáneamente. Uno de las múltiples compañías que ya lo realiza así es Barclays, la cual cuenta con sus centros de desarrollo de Software en la India.

El FMI estima que 70% del crecimiento mundial en los próximos años vendrá de los mercados emergentes, y de estos, China e India representarán el 40%.



El marketing se ha focalizado tradicionalmente en generar consideración a través de los canales tradicionales



...pero ahora debe ampliar su rol para abarcar la experiencia completa a través de todos los canales y de todo el ciclo de vida del consumidor



3.2.3 New Marketing

El marketing seguirá evolucionando hacia un marketing más rápido, personal y efectivo. Se conseguirá sacar provecho de toda la información que el consumidor va dejando tras de sí lo que permitirá que, con las herramientas adecuadas, podamos ser capaz de prever comportamientos y adaptar nuestras acciones de marketing.

Por ejemplo, en Internet, la publicidad dirigida a cada individuo ya varía en función de su actividad previa. Si este ha buscado viajes, la publicidad contendrá ofertas de destinos, hoteles, etc.

Pero además a través de cualquier canal se puede obtener otra información: datos sobre el consumo, compras no realizadas, tendencias de consumo, opiniones y quejas en las redes sociales. Saber recopilar y reutilizar esa información adecuadamente puede suponer un factor diferencial para cualquier empresa ya que este tipo de información puede ser útil no solo para el departamento de marketing, sino que además puede tener implicaciones a nivel de desarrollo de producto, servicio a clientes, etc.

Este tipo de información y la complejidad asociada de gestión provocará la aparición de nuevas empresas de marketing mucho más capaces tecnológicamente con un departamento de Business Analytics enfocada en el análisis de todos estos datos. Ejemplos de esto es Upsight, una compañía que ofrece para desarrolladores y empresas análisis de los comportamientos de los usuarios de sus aplicaciones y el MARKETING de productos virtuales en base a su actividad.

3.3

Preferencias de los consumidores

Énfasis en Calidad e Innovación

La experiencia del cliente está ganando cada vez una mayor importancia hasta el punto de poder llegar a ser el factor que más influye en la decisión de compra. Por ello, con el fin de mejorar esta experiencia del cliente un gran número de empresas están dando un giro hacia la calidad e innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Esto obliga a las empresas a revisar su propuesta de valor, desde el prisma de la experiencia de cliente maximizándola en cada punto de contacto y con coherencia entre los mismos.

Ejemplos de este cambio los podemos encontrar en los nuevos envases de agua mineral, adaptados a la nevera o más fácilmente manipulables o en negocios como Buyfresco.com que ofrece una cesta semanal con 5 recetas y sus ingredientes.

Engagement consumidor digital

Conseguir una adecuada comunicación con nuestros clientes supondrá una importante palanca de crecimiento en el mercado digital. En España el incremento de las ventas por este canal fue del 13,4%, lo que equivaldría a 12.383 millones de euros, y se espera un crecimiento anual en el sector entorno al 19%. Este dato, está en línea con la inversión digital, la cual creció un 20% mientras que la inversión global en MARKETING se redujo.

Ahora bien, a nivel de una marca comercial, si se quiere empezar a crear una relación más estrecha con el consumidor, es necesario primero entender cómo funciona nuestra propia marca, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades en profundidad y tener en cuenta hasta el más mínimo detalle.

Las grandes marcas que cuentan con un engagement bien cimentado como Apple, Google o Inditex, cuentan con un "ejército" de defensores que habla bien de ellos en todo momento y situación, generando un ambiente favorable hacia sí mismas. Esta masa se compone de usuarios comunes que después de un cúmulo de experiencias positivas con la marca, deciden convertirse en evangelistas de la misma y fidelizarse con la misma.

Eco-consumidor

El consumidor actual está más sensibilizado por el medio ambiente. Este compromiso empieza a ser un elemento de peso a la hora de valorar un producto además de modificar los hábitos de consumo.

Por ello, ese esfuerzo de las empresas por ser "eco-friendly", hasta ahora solo soportado por subvenciones y regulación, empieza a justificarse por sí mismo desde el punto de vista económico aportando una mejora de resultados.

El lanzamiento de productos que ayuden a cuidar el medio ambiente puede considerarse como una nueva estrategia de realizar el Marketing hoy en día, atrayendo a los clientes más concienciados por preservar el entorno.

De hecho, ya existe un segmento de consumidores que está buscando productos "ECO-FRIENDLY". Nuevas marcas de moda, como Wilby, anuncian ser "VEGAN FASHION", y anuncian que sus diseños no hacen ningún daño a animales.

Imagen de Marca

El éxito de una empresa no está solamente en sus productos, sino también en los valores que con él se transmiten. Los motivos por los que compramos una marca escapan a lo racional. La marca reside principalmente en la mente de los consumidores.

La gestión estratégica de marca persigue crearla, construirla y posicionarla en un lugar único y diferenciado en el mercado. La creciente preocupación del consumidor por la imagen de las marcas que consumen ha traído consigo que ya muchas empresas hayan reaccionado preocupándose por cuidar su imagen.

Por ejemplo, la plataforma BuyCott permite boicotear a ciertas compañías que no cumplan los criterios que exigen los consumidores, lo que puede influir en las futuras compras de los mismos.

Loyalty

El consumidor es cada vez menos fiel. A pesar de que pueda tener marcas de preferencia, esto no le frena a la hora de informarse antes de realizar la compra y comparará siempre la calidad y el precio de los productos. Un reflejo claro de esta afirmación lo encontramos en el auge de la marca blanca. Como ya se ha comentado, a pesar de que su evolución se está ralentizando las marcas blancas atesoran ya un 40% de cuota de mercado y en algunos casos hasta un 50%.

Esto muestra un mercado con grandes oportunidades donde con una oferta correcta y un buen programa de fidelización, cualquier empresa nueva puede hacerse con aquellos consumidores más infieles que tengan más dudas a la hora de decantarse por su producto.

La estrategia de fidelización de las empresas está cambiando ya que se debe adaptar rápidamente a la demanda del consumidor, siendo cada vez más personalizada para que realmente consiga tener cierta eficacia.



3.4

Nuevas formas de consumir

Consumidor tecnológicamente capaz

Se prevé que en los próximos años, la barrera tecnológica que hoy en día frena la adaptación de cierta parte de la población, se vea totalmente superada.

El uso de TABLETS y Smartphone terminará de extenderse completamente, tanto en franjas de edades muy altas como en zonas rurales.

Esto traerá consigo que todo el consumo relacionado con la tecnología, así como el futuro MARKETING basado en esta, tendrá como target un espectro poblacional muchísimo más amplio que el actual. Además, entre las posibilidades que nos ofrece la tecnología está la de gestionar todas las consultas y sugerencias del consumidor online, lo que supondrá un significativo ahorro.

Las empresas deben analizar las posibilidades que la tecnología brinda, saber aprovecharlas así como tener en cuenta posibles limitaciones que nuestro producto en particular pudiera tener y saber resolverlas.

Consumidor se convierte en fabricante

Los consumidores pasan más tiempo en casa y han disminuido su gasto fuera del hogar esto ha favorecido que muchos consumidores hayan pasado de ser "puros consumidores" a ser fabricantes de sus propios productos.

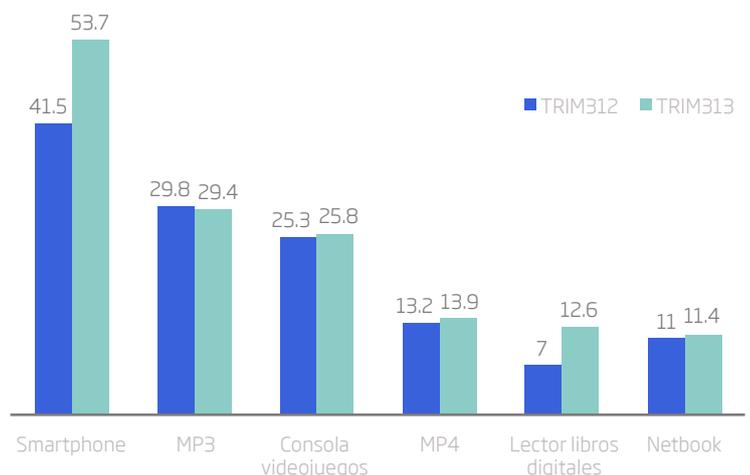
Categorías como la repostería han experimentado un crecimiento en estos últimos años con numerosos lanzamientos y con un marketing muy orientado a dulcificar el momento de crear el postre y a destacar la satisfacción que produce que tus seres queridos compartan contigo eso que has hecho.

¿Quién iba a pensar hace pocos años que íbamos a ser capaces de hacer nuestra propia cerveza en casa? Ahora no solo es posible, sino que es algo que está calando entre algunos segmentos de consumidores. Hay empresas como El Club de las Grandes Cervezas del mundo que venden todos los accesorios necesarios para fabricar tu cerveza en casa.

Incluso, entre las últimas novedades, se ha lanzado una impresora en 3D (Foodini) capaz de fabricar todo tipo de comida. Quizás tarde algo de tiempo en llegar al gran público (su coste es de unos 1.000 euros) pero es algo que en el futuro estará en la vida de los consumidores.

54% de la población ya tienen un smartphone...

Equipamiento TIC individual (%)



3.5

Innovación tecnológica

Se habla de innovación tecnológica por todos lados, pero nadie se atreve a dar el primer paso e implementarla en su negocio. ¿Hacia dónde tienen miran las compañías? ¿Existe algún avance que tenga previsión de dar sus frutos a medio plazo? El periodo de prueba parece haber comenzado y ya se atisban los primeros intentos de implementación. Veamos algunos ejemplos.

Beacons

Cada vez se oye más a menudo la palabra... ¿Pero qué es eso de los "beacons"? Se trata de emisores de señales de corto alcance vía Bluetooth, tecnología llamada a sustituir en algunas situaciones al GPS o a la tecnología NFC dado su poco gasto de batería y su mayor precisión dentro de edificios.

Entonces exactamente, ¿para qué pueden emplearse? Pongamos el ejemplo de que un consumidor pasa frente a un producto en una tienda. A través del beacon, el móvil le avisaría de que un amigo suyo ha comprado ese producto y está muy satisfecho con el mismo, o de que hay una oferta de un producto que ya ha comprado antes.

La prestigiosa calle de Londres, Regent Street lanzó una aplicación conectada a los beacons instalados en 130 tiendas representando el 80% de retailers de la calle. Al funcionar a través de una app que solicitaba al usuario que señalara sus preferencias, las ofertas estaban mucho más personalizadas para cada cliente. Está claro que se trata de una nueva manera de marketing digital en tiempo real que se instalará a medio plazo y debe tenerse en el radar.

Robótica

La tecnología robótica combinada con inteligencia artificial ayudará a los seres humanos en los sectores de manufactura, espaciales, militares y de transporte. Y no solo desde el punto de vista profesional, sino que pronto pasará a formar parte de las relaciones personales actuando como un sirviente, compañero e incluso pasará a tomar decisiones en el futuro.

Aplicando esto al mundo de la alimentación, una de las primeras empresas en poner en marcha esta tecnología fue Amazon, con los llamados "drones" para el reparto a domicilio.

Impresión en 3D

Las impresoras 3D son máquinas capaces de llevar a la realidad diseños generados por un ordenador y por tanto crear piezas y maquetas volumétricas. De momento el elevado precio de las mismas (alrededor de 1.000€) frena y limita su uso, pero es más que previsible que en el futuro haya transformado totalmente la vida en los hogares y en la industria de consumo.

Las posibilidades son infinitas. Ya hay empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de piezas de cualquier tipo, cuya fabricación antes era extremadamente compleja. Sus usos van desde la fabricación de prótesis, donde resulta de gran utilidad la posibilidad de ajustarse a medidas específicas, hasta la creación de pizzas o hamburguesas en el sector de consumo, con una función similar a la ya conocida Thermomix.

Big Data

En la actualidad existe una gran acumulación de datos disponibles sobre el consumo de los individuos, su situación sociodemográfica, su comportamiento, gustos, etc. El análisis de todos estos datos ya es una realidad en muchas empresas que los utilizan junto con futuras tendencias para preparar acciones.

Además, crece la importancia de un análisis en tiempo real como se ha comentado con los beacons, para lo que se invierte cada vez más en sistemas de análisis de comportamiento del consumidor como el Big Data, con las que se pretende obtener feedback de lo que el consumidor demanda en ese mismo instante, además de otras aplicaciones de interés.

Para aprovechar estos datos es necesaria la utilización de herramientas de análisis de consumo que permitan planificar el abastecimiento de nuestras tiendas como puede ser el producto de Telefónica, Smart Steps. Esta aplicación utiliza datos anónimos y agregados de las redes móviles para sacar conclusiones sobre el comportamiento de las masas en los alrededores de las localizaciones de compañías y establecimientos.

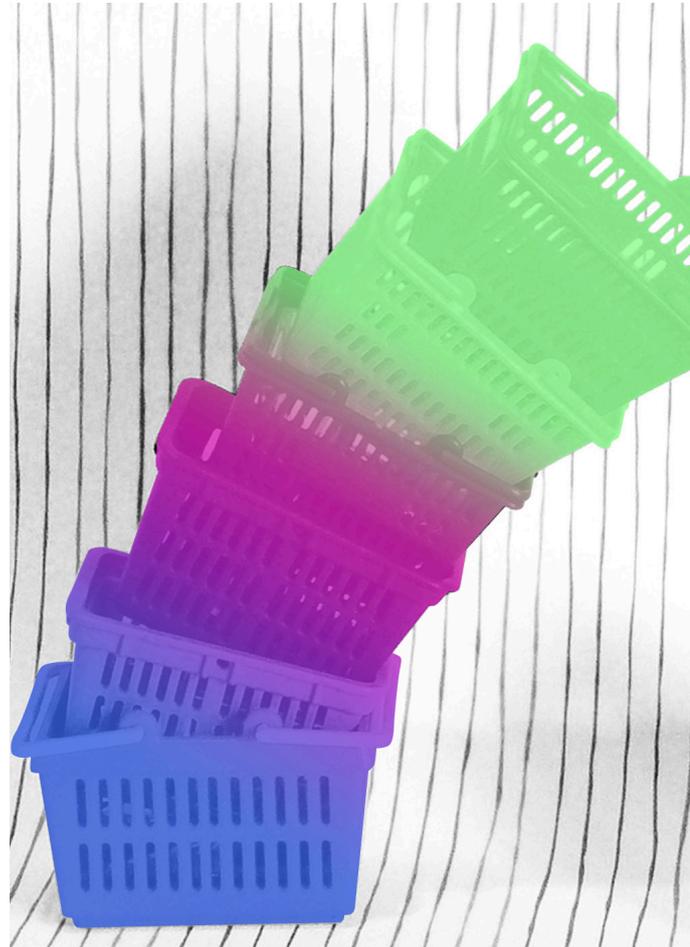
Wearables

Parecen estar cada vez más de moda los dispositivos "ponibles", o más conocidos como wearables. En el mundo del deporte son ya un básico: camisetas que monitorizan el ritmo cardíaco, pulseras que cuentan los pasos que das al día...El iwatch en combinación con la plataforma iHealth de Apple, es un claro ejemplo de cómo cada vez es más factible llevar un seguimiento de tu salud sin necesidad de acudir a los métodos tradicionales...

Geo-socialization

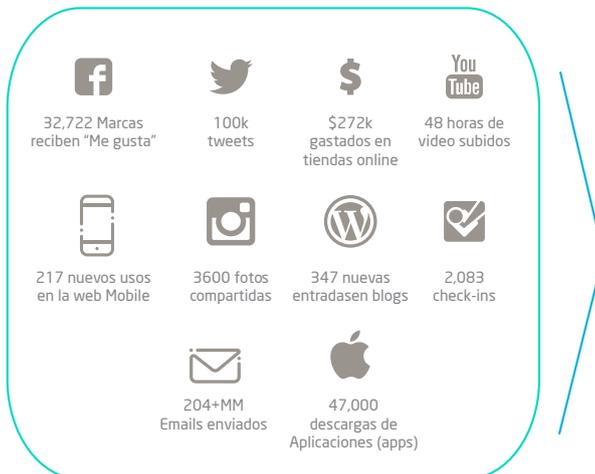
¿Puedo obtener información acerca de los movimientos de consumidores potenciales a través de las redes sociales? La realidad viene de la mano de la geocodificación y el geotagging.

Tener el conocimiento de dónde se sitúan los consumidores a través de los "Me gusta" o "Me encuentro en", genera una oportunidad para el marketing digital y formas innovadoras de socializarse que promueven la interacción de los individuos y las organizaciones de una forma más avanzada. Ya existen aplicaciones basadas en estas capacidades como Foursquare. Esta herramienta permite dar a conocer lugares en los que has estado y valorarlos, creando así una red de sitios recomendados en cada ciudad basada en las experiencias tanto positivas como negativas que compartan otros usuarios. La proyección en esta área no parece tener límite. A modo de ejemplo ya se está trabajando en que se pueda identificar ropa que ves en la calle solo con la cámara del móvil.



La gran cantidad de datos que se crean cada minuto en las redes sociales, móviles, nube...

1 minuto online? ¿Qué encontramos durante 1 minuto online?



Conocer preferencias de los consumidores

El análisis de los perfiles sociales puede revelar en qué están interesados verdaderamente los clientes tanto hoy como en un futuro próximo



Comprender las redes de los consumidores

Conocer las redes sociales de los consumidores y entender qué es lo que más influencia su comportamiento



Predecir el comportamiento del cliente

Basándose en el conocimiento aprendido de la recopilación de información, las empresas pueden predecir el comportamiento del cliente en respuesta a nuevos productos o cambios en el mercado



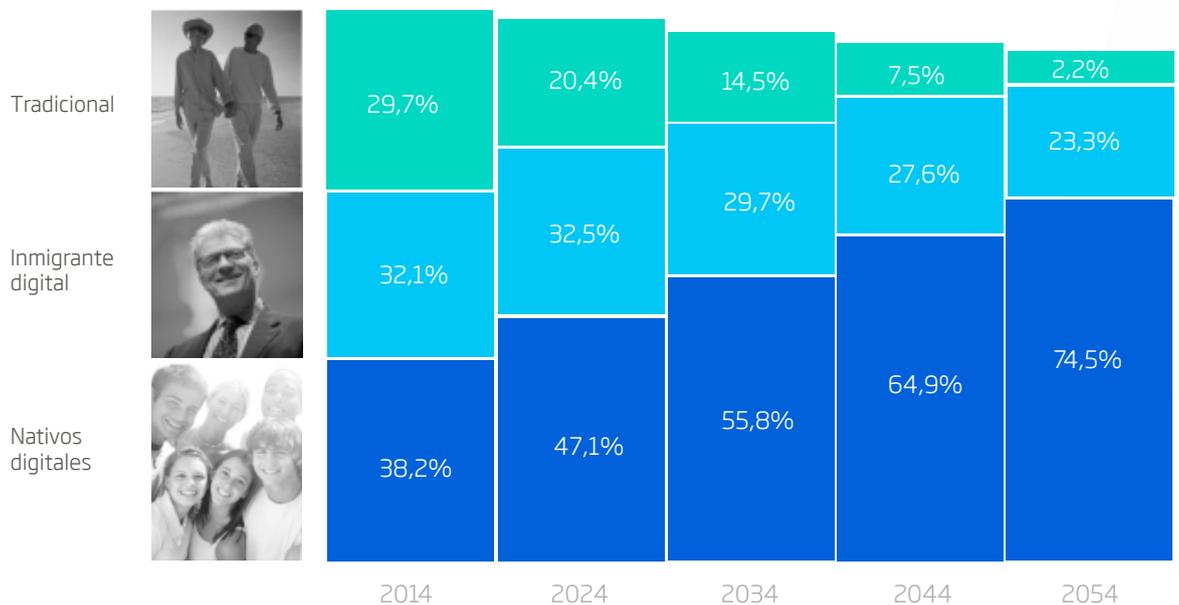
04

El reto del consumidor

Cuando se habla de tendencias, no debemos olvidar contrastarlas con la opinión de los consumidores, ya que por mucha lógica que estas tengan, no siempre son aplicables al 100%. Sin ir más lejos, podemos pensar en el caso del e-commerce en el sector de alimentación, mientras que en 2002 se presentó como tendencia, en 2015 aún sigue en proceso de consolidación.

Este nuevo consumidor (nativo digital) significara mas del 56% de la población en 2034

Evolución del peso de los segmentos de consumidor (sobre la población total)



4.1

El consumidor del futuro

A la hora de agrupar los consumidores, un tipo de agrupación puede ser en función de su grado de relación con la tecnología.

Tradicionales

- Personas nacidas antes de la década de los 60 que no han estado familiarizados con la tecnología desde la infancia.
- Valoran las cosas sencillas, por lo que la perciben como un obstáculo.
- Reticentes a utilizar el e-commerce.
- Adversos al cambio.

Inmigrantes digitales

- Personas nacidas en las décadas de los 60 y 70 que usan las nuevas tecnologías pero no están habituadas a ellas.
- Buscan un trato más personal y humano.
- No suelen disfrutar usando la tecnología.

Nativos digitales

- Personas nacidas a partir de la década de los 80, que usan el smartphone y Tablet de manera natural.
- Se relacionan en mucha medida a través de las redes sociales. No conciben la no existencia de internet y el comercio electrónico.
- Son multitarea y multi-dispositivo. Valoran su tiempo y evitan tareas o transacciones tediosas.

En España hoy los nativos digitales representan el 38% de la población, que se incrementará al 56% en 20 años y al 75% en 40 años. Además gran parte de ellos ya serán nativos digitales de la segunda generación, los cuales prácticamente desde su nacimiento están rodeados de un mundo digital y familiarizados con la tecnología desde una edad muy temprana.

Según Marc Prensky, autor estadounidense quién acuñó el término "nativo digital", para 2020 las personas en todo el mundo estarán conectadas a la "AORTA" (Always On Real-Time Access). Un futuro en el que las personas pueden constantemente acceder a la información en cualquier lugar del planeta.

Dentro de este marco futurista, ¿cuáles son las características más importantes que deben de tener en cuenta las empresas respecto al consumidor del futuro?

Siempre online: El consumidor del futuro estará siempre conectado a la red. Usará la red con mayor intensidad que en la actualidad para buscar y comprar los productos de su interés.

Interacción con todo el mundo: Estarán permanentemente conectados con otras personas por todo el mundo y serán influidos por otros consumidores a la hora de la decisión de la compra.

Cultura de compartir: El comportamiento estándar será compartir información con el resto del mundo. No solo quieren hablar, sino también ser escuchados.

Divulgación extensiva de datos personales: Los consumidores estarán compartiendo muchos datos personales por las redes sociales, blogs, etc., que pueden ser utilizados por las empresas para personalizar sus ofertas.

Creadores, no solo usuarios pasivos: Los consumidores no solo tendrán más conocimiento gracias a la red, sino que también tendrán más control, estarán creando sus propios contenidos y comunicando sus opiniones.

Cambio de hábitos a la hora de procesar información: Debido a la cantidad de información que estará disponible en la red, los consumidores leerán principalmente los titulares y no el contenido entero. En algunos casos no serán capaces de identificar fuentes competentes y de expertos; "Si está online, tiene que ser verdad".

Expectativas de los "multitaskers": Los consumidores del futuro tendrán cada vez menos tiempo para hacer todas las cosas que desean, así que buscarán formas de simplificar y delegar tareas. Para aprovechar su tiempo limitado buscarán experiencias valiosas y servicios de alto nivel.

4.2

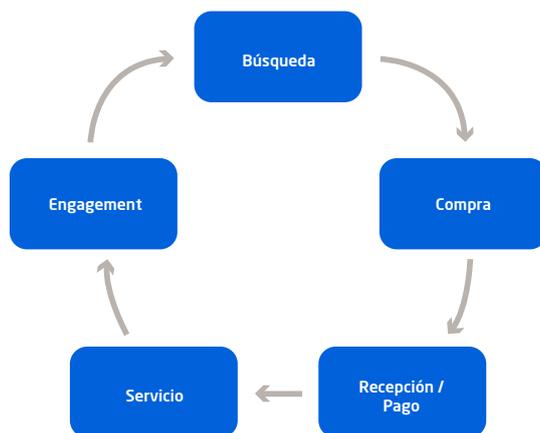
Innovación tecnológica

Customer Journey

Desde que el consumidor tiene una necesidad hasta que se produce la compra y más tarde durante el servicio al cliente, el consumidor vive todo un proceso que hoy en día se conoce como "Customer Journey". Se trata del conjunto de momentos por lo que pasa un usuario en el que toma decisiones que le llevan a escoger entre un producto u otro. La mayor complejidad del consumidor actual unida a la exigencia permanente del mismo, obliga a las empresas a adaptarse a sus necesidades rápidamente si no quieren perder su hueco en el mercado.

Ser el primero en descubrir algo que sorprenda al consumidor puede ser la clave de diferenciación con la competencia. El avance de las nuevas tecnologías puede ayudar a las empresas, no solo a crear o proporcionar un servicio mejor, sino a entender los gustos y preferencias de su consumidor objetivo, y por lo tanto a retener y atraer a sus clientes. Sin embargo, también puede fomentar el rechazo o la indiferencia del mismo si la empresa no sabe adaptarse o no llega a la altura de sus expectativas.

¿Cómo se comportan los consumidores ante la aparición de los nuevos canales digitales? ¿Alteraran su customer journey o por el contrario seguirán aferrados a los canales tradicionales? ¿Cómo se consigue el engagement real del consumidor? Para dar respuesta a estas preguntas, hemos realizado una encuesta a más de 1.500 consumidores de entre 18 y 65 años, en la que nos acercamos a su forma de pensar para poder intentar dar respuesta a sus necesidades.



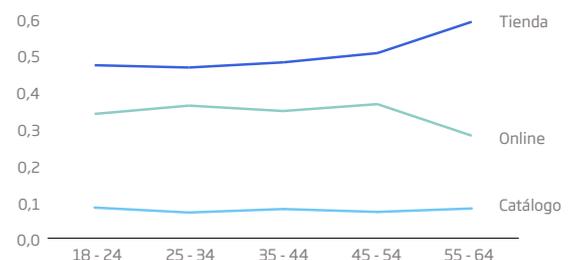
4.2.1 Búsqueda

Antes de la era digital, la búsqueda de cualquier tipo de servicio o producto deseado se realizaba bien en la propia tienda o por anuncios en revistas y televisión. El consumidor de hoy en día está más "educado" que anteriormente, esto es, tiene toda la información que necesita al alcance de su mano gracias a cientos de aplicaciones disponibles, foros y redes sociales, y por tanto tiene más capacidad para comparar productos similares y optar por el que más se adecúe a sus necesidades.

El tipo de canal de búsqueda que usa el consumidor de hoy en día varía en función del tipo de producto o servicio que esté investigando. De media, se puede observar en el gráfico adjunto que la búsqueda en la propia tienda sigue siendo la preferida a cualquier edad. Sin embargo, si nos fijamos en los más jóvenes, la tendencia a investigar a través de internet es cada vez más común. Los jóvenes del presente se convertirán en los mayores del futuro, por lo que es necesario no perder de vista el buen cuidado de un escaparate online de fácil acceso para los mismos.

Pero, en particular para mi negocio, ¿Qué canal es el más demandado por los consumidores? Si nos adentramos a analizar en más detalle, nos damos cuenta de que la tienda sigue siendo el canal más usado para buscar en muchos sectores como la alimentación, medicina, joyería o ropa.

Métodos preferidos de búsqueda



04 El reto del consumidor

A pesar de que la tienda no pierda su poder en ciertos sectores, hay en otros se comienza a observar la tendencia a buscar a través de internet, combinada con la información de los catálogos. Esto sucede por ejemplo en el sector deportivo, hogar, juguetería, belleza o incluso coches.

Pero es en ciertos sectores en especial, que la tendencia de buscar online supera a cualquier otro método de búsqueda. En la mayoría de los casos, se trata de la posibilidad de buscar opiniones, comparar precios y buscar ofertas. Páginas como TripAdvisor, eltenedor o incluso foros especializados son el primer filtro de muchos consumidores antes de decidirse por un producto en particular.

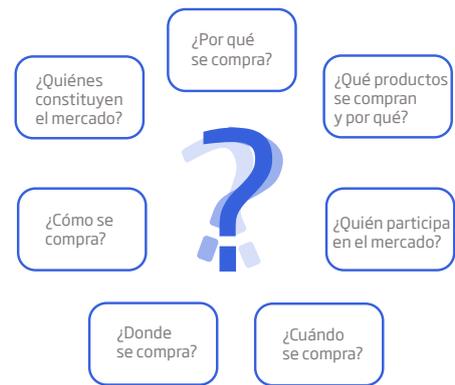
En otros sectores, las páginas de comparadores como booking, edreams... Han facilitado que sea el propio consumidor el que gestione sus propios viajes evitando gastos de tramitación, y eligiendo la mejor opción calidad-precio que se adapte a sus necesidades.



4.2.2 Compra

Estar presente en el canal online es hoy en día una obligación para todas las compañías. Como se ha explicado en el apartado anterior, internet es el punto de entrada que ayuda a que el consumidor elija un producto o servicio. Pero tras la búsqueda, ¿Cuántos consumidores comprarían por a través del canal online en lugar de en la tienda? ¿Es realmente imprescindible ofrecer el servicio de venta online, o con los canales tradicionales es suficiente? Hemos preguntado todo esto a los consumidores, y las respuestas no dejan de sorprender.

Comenzamos preguntando una cuestión objetiva: ¿Con qué frecuencia los consumidores compran online? De acuerdo a los resultados, se observa como el 35% de la muestra compra al menos una vez al mes, seguido por un 47% que compra entre una y cuatro veces al año. Únicamente el 19% restante admite que nunca o solo de manera puntual, ha adquirido algún servicio a través de la red.

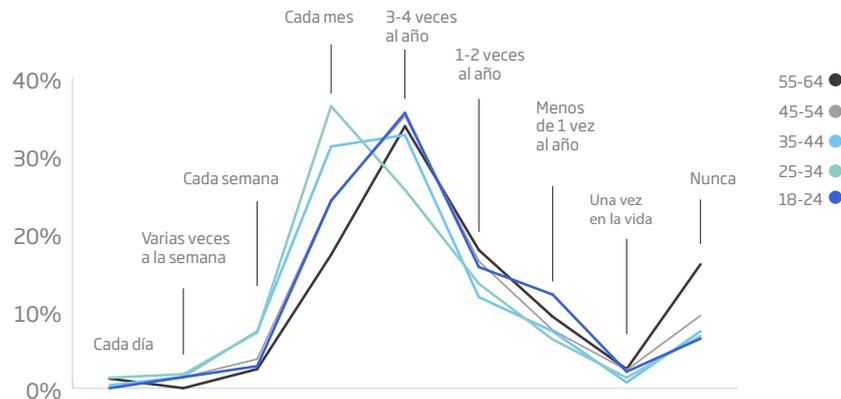


Frecuencia de compra online

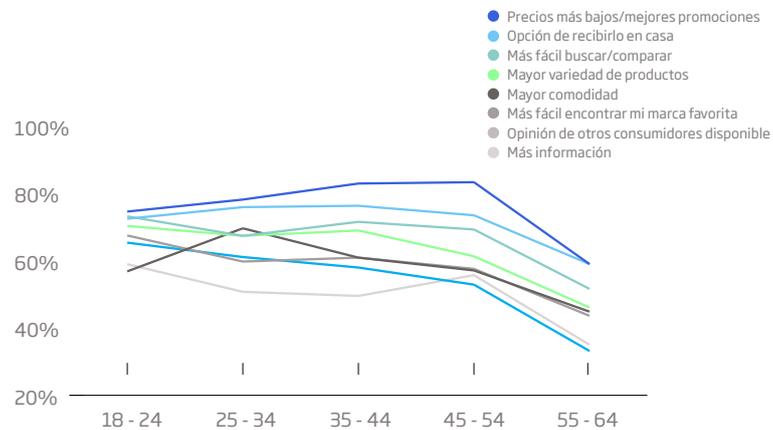
De acuerdo con el gráfico nos damos cuenta de que no existe una gran diferencia entre segmentos de edad, sin embargo la tendencia a medida que nos acercamos a edades más tempranas es a comprar más a menudo de manera virtual.

Pero entonces, ¿qué motivos incitan a mi consumidor a comprar online en lugar de ir a la tienda? Los resultados hablan por sí solos. El motivo principal que induce a comprar online son los precios más baratos o una buena promoción, seguidos por la

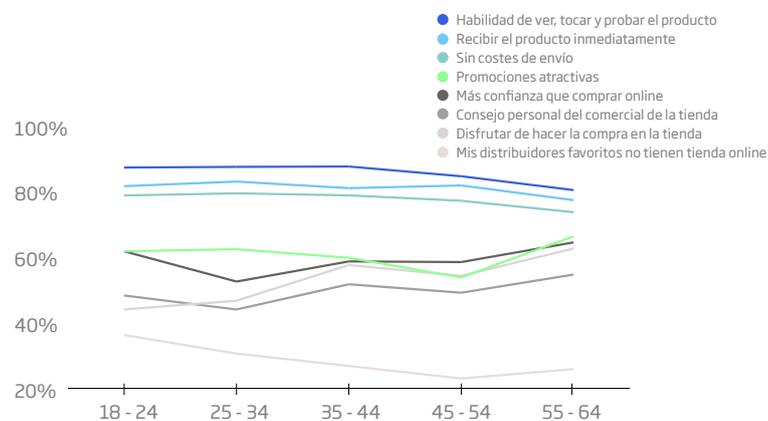
opción de recibirlo en casa. En tercer lugar, mientras que la mayoría de los adultos afirma que le ayuda a comparar con otros productos similares previamente a la compra, se observa que los más jóvenes investigan las opiniones de otros consumidores que ya han disfrutado de la experiencia para asegurarse de que el producto que están adquiriendo es el correcto. Es por esto importante prestar atención al medio online, ya que igual que puede favorecer el producto o servicio, puede “ensuciar la marca”.



04 El reto del consumidor



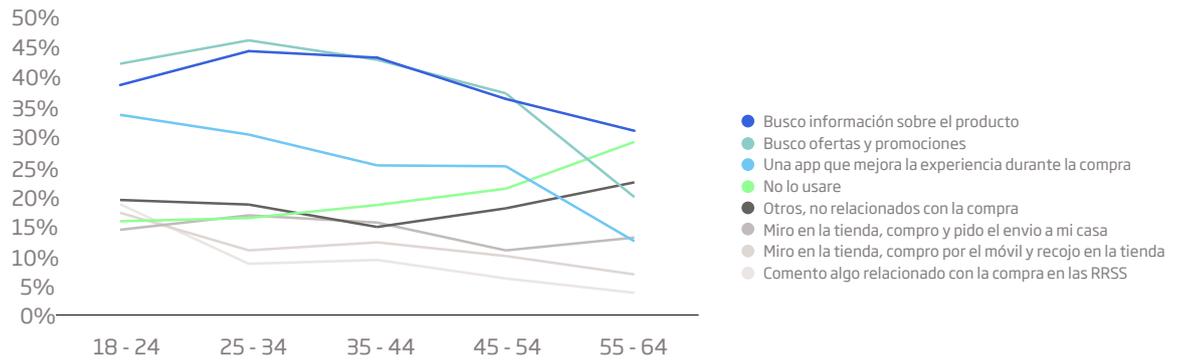
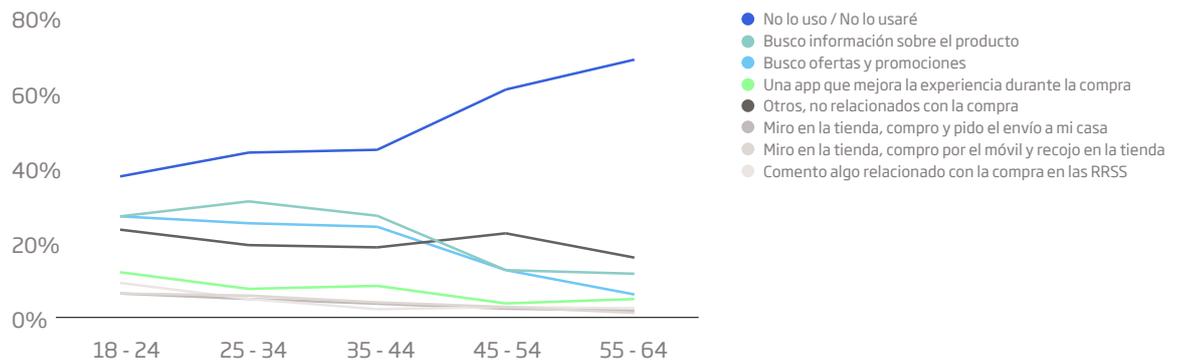
Por lo tanto, ¿qué aprecian los que siguen acudiendo a la tienda física? La capacidad de ver, tocar y probar el producto parece ser el factor más importante para la mayoría (88%), seguidas muy de cerca por poder recibir el producto en el acto y sin costes de envío.



Dentro de este marco digital se plantea una segunda variable: el dispositivo móvil. ¿Es imprescindible que incorpore una página web adaptada al móvil? ¿O incluso una app adicional? ¿Es por el contrario la web para ordenador suficiente? En resumen, ¿Para qué usan el móvil los consumidores mientras compran y para qué creen que les servirá en un futuro?

En el gráfico se observa que en la actualidad buscar información (22%), ofertas y promociones (20%), incluso utilizarlo con otros fines ajenos a la compra (19%) son los principales motivos para llevar el móvil encima mientras se compra. Sin embargo, la principal respuesta por parte de todos los encuestados es que hoy en día no utiliza el dispositivo móvil mientras compra, aunque esto solo ocurra en el caso del 40% de los más jóvenes frente al 70% de los más mayores.

Uso del móvil en la actualidad / Futuro



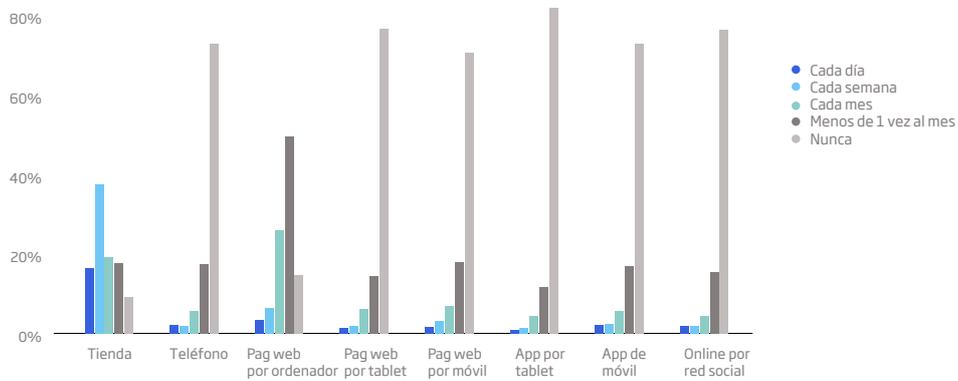
A pesar de todo, en un futuro parece que los consumidores cambiarán de opinión. El principal uso del dispositivo móvil será buscar información acerca del producto (39%), seguido por la búsqueda de promociones (38%). Destaca, que sobre todo los más jóvenes esperan que exista una aplicación que les ayude durante todo el proceso de compra, y que los nativos digitales usarán el móvil por casi cualquier motivo.

En la actualidad, el método más usado para comprar es la tienda, donde la mayoría de la muestra encuestada acude cada día o al menos una vez a la semana. El segundo lugar lo ocupa el ordenador, a través del cual los usuarios compran casi mensualmente. Con una amplia diferencia, quedan por detrás el resto de dispositivos digitales.

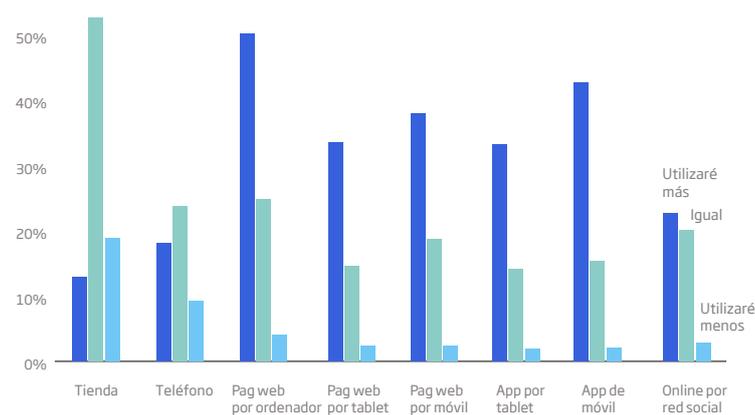
Probablemente la siguiente pregunta que surja sea: entonces, ¿con qué frecuencia usan el resto de canales? ¿Y en los próximos 20 años cuáles usarán? Para mi sector en particular, ¿qué es lo que más demandan?

Sin embargo, los consumidores están seguros de que en un futuro darán más uso al ordenador y al móvil, tanto a través de apps o página web, y tenderán a comprar menos en la tienda y a través del teléfono. Aun así, los adeptos a ir físicamente a comprar a la tienda mantienen que seguirán acudiendo a pesar de tener otras opciones disponibles. En general, se observa una tendencia a comprar mucho más a través de dispositivos digitales.

Canales de compra más usados actualmente

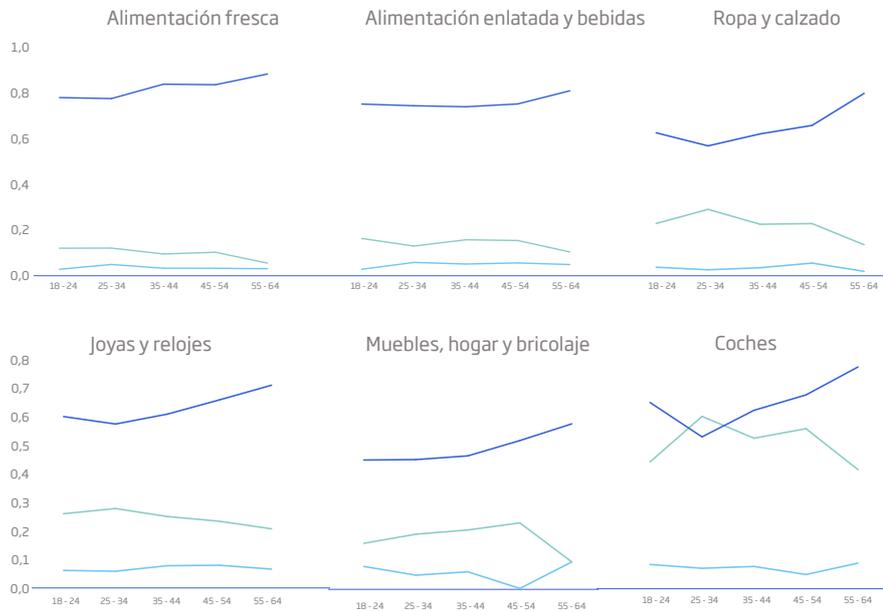


Canales de compra más usados en el futuro

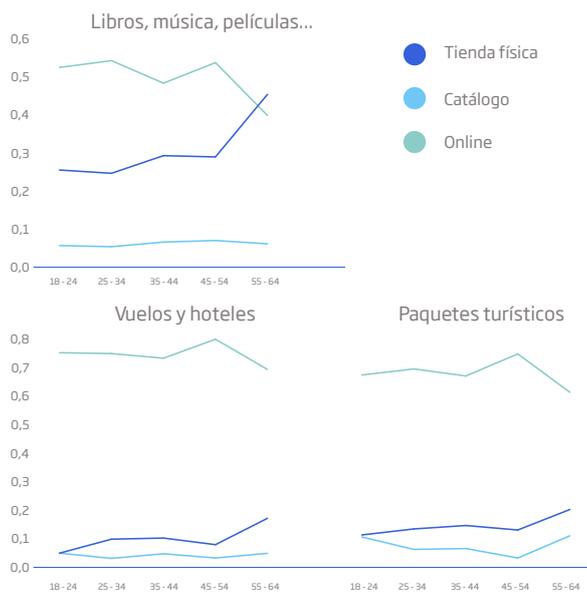


Al igual que en el apartado de compra, preguntamos a los consumidores cuál es su canal preferido para adquirir productos o servicios. La tienda es el canal predilecto de sectores como alimentación, hogar e incluso textil. Los consumidores siguen valorando la capacidad de probar, tocar y ver el producto antes de llevárselo a casa.

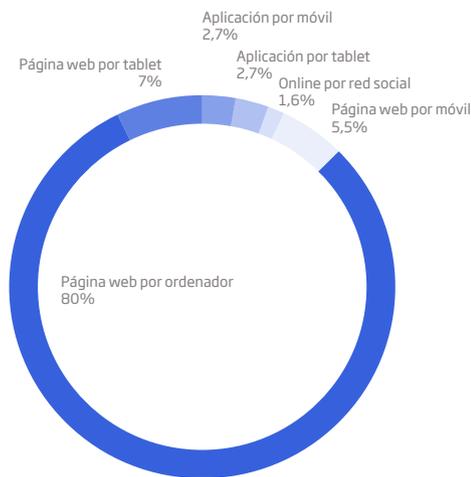
04 El reto del consumidor



Pero como pasaba en búsqueda, hay ciertos sectores en los que comprar online es ya casi una obligación debido a la facilidad y rapidez con la que se adquieren estos productos a través de la red.



Dispositivo de compra online



Dentro de la compra online, ¿Cuál es el dispositivo que más se usa? Como se observa en el gráfico, el método preferido es la página web a través del ordenador (80%), situado a gran distancia de los siguientes favoritos que son la página web por tablet y móvil.

4.2.3 Recepción

Con el ritmo de vida actual, las prisas y el estrés, poder recibir el producto en casa o en el trabajo se ha convertido en algo cada vez más habitual. La opción de recibirlo en casa compite con la propia tienda en sectores como la alimentación, joyería, ropa y calzado, coches e incluso restaurantes. Sin embargo, si se observa el segmento de edad más joven, cada vez espera más tener la opción de recibirlo en casa. La mentalidad de "solo compro si lo voy a utilizar" está cambiando a "lo compro, lo pruebo, y si no me satisface ya lo devolveré".



Además, la opción de que te entreguen el producto o servicio en casa cobra aún más importancia cuando se da alguno de los siguientes motivos:

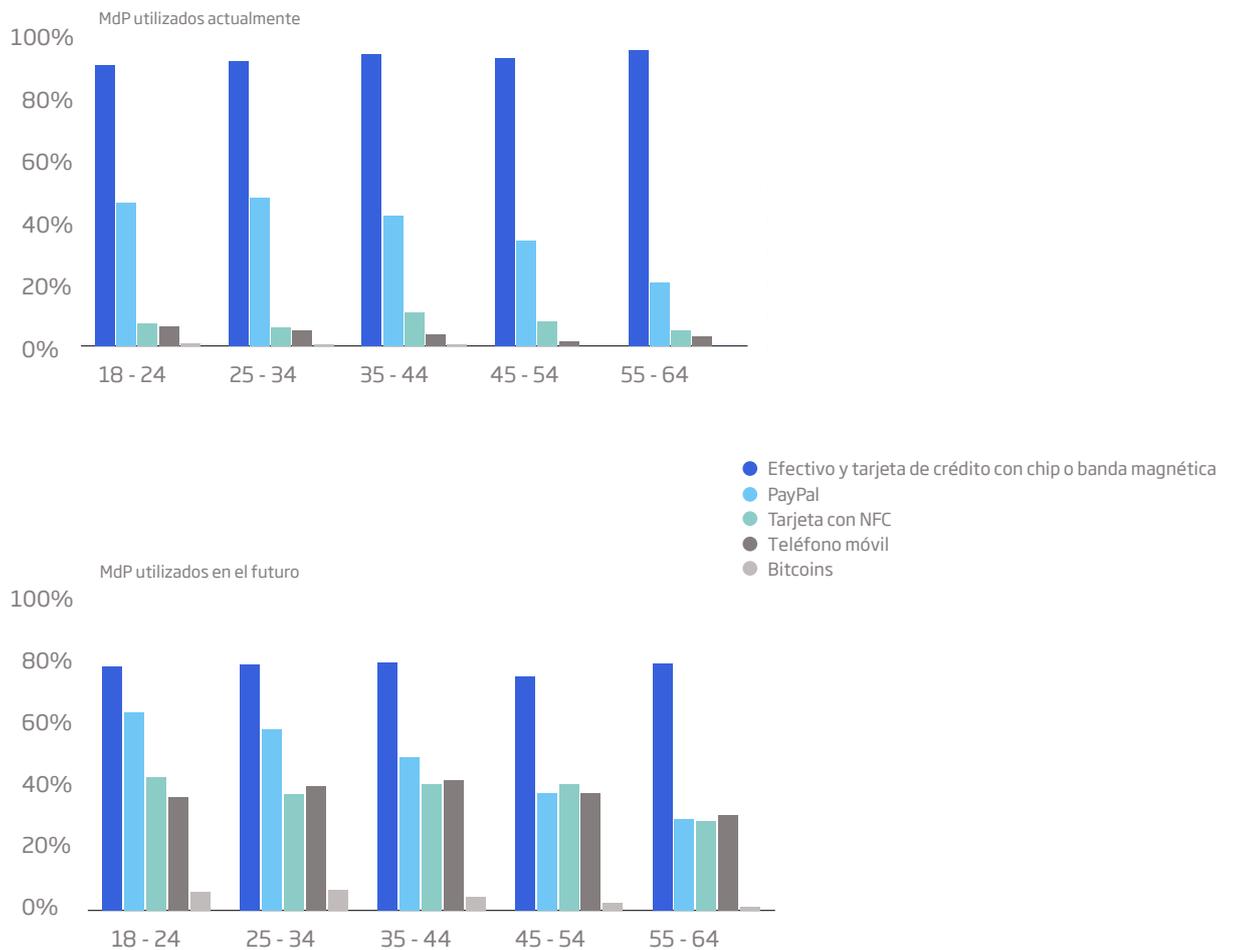
- El producto es voluminoso o pesado y requiere ser transportado: hogar y muebles, electrodomésticos, electrónica...
- El servicio puede adquirirse de manera inmediata: películas, música...

4.2.4 Medios de pago

En la actualidad, el móvil ya no tiene como única función llamar por teléfono y se ha convertido en algo que no puede faltar en el día a día de las personas, la posibilidad de pagar a través de este dispositivo se ha convertido en el foco de muchas empresas, que se enfrentan a una lucha lenta pero constante por ser los primeros en crear y proporcionar a sus clientes medios de pago cada vez más sofisticados.

En la actualidad, el 93% de los consumidores pagan bien en efectivo o mediante tarjeta de crédito, seguidos por PayPal, usado principalmente por los más jóvenes.

Pero el cliente de hoy en día exige cada vez más comodidad y rapidez en sus compras. Por ello en un futuro los ratios se compensan con otros medios de pago. El efectivo y la tarjeta de crédito siguen siendo los imprescindibles aunque disminuirá su uso con solo un 75% de defensores. PayPal les sigue en la lista con casi un 50% de consumidores, un 7% más que hoy en día. La gran diferencia aparece con la tarjeta con NFC y el teléfono móvil, los cuales se imponen con un aumento del 30% respecto a la actualidad, ganando adeptos sobre todo entre el público más joven.

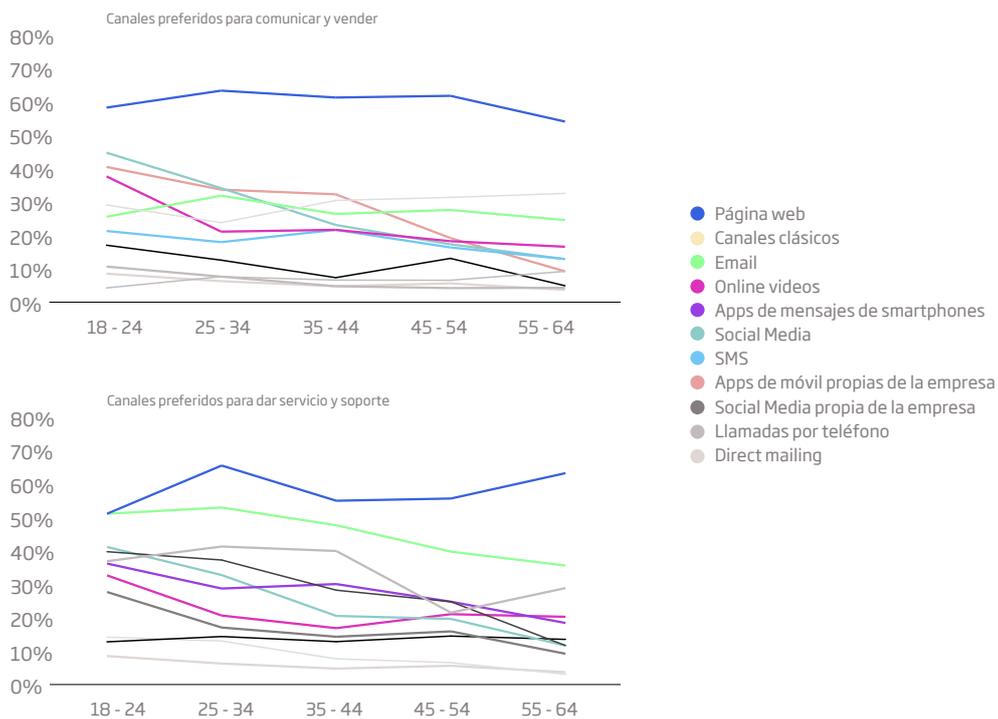


4.2.5 Comunicación y servicio al cliente

¿A través de qué medio espera el cliente recibir información del producto o servicio? ¿Prefiere una comunicación clásica por televisión o radio o prefiere encontrarla a través de internet para poder investigar el servicio en caso de que le atraiga?

Independientemente de la edad, parece que la página web es el canal que mayor parte de la población elige para ser informado. Respecto al resto de canales, existe una gran diferencia si se analiza por segmentos de edad...

Los más jóvenes eligen las Redes Sociales. El hecho de que casi diariamente usen estas redes favorece el descubrimiento de nuevas marcas o el seguimiento de las ya favoritas. Los videos online e incluso las aplicaciones propias de la empresa son también métodos valorados. Si se analizan los segmentos de la gente adulta, los canales clásicos a los que están acostumbrados como la televisión o la radio continúan siendo los que más demandan, seguidos por el correo electrónico.



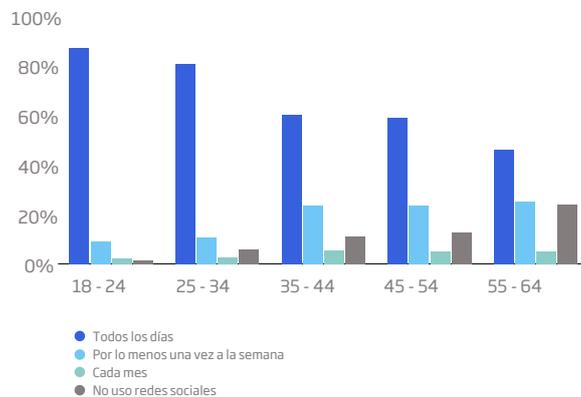
Y una vez se ha recibido y utilizado el producto... ¿De qué manera puedo darle el mejor servicio de atención post venta a mi cliente? Parece que otra vez los consumidores demandan tener acceso a través de la red, tanto por la página web del producto como por email. El teléfono se encuentra en el tercer puesto de canales preferidos para el servicio post-venta. En último lugar se encuentran los SMS y los correos a través del buzón. Resulta ser un método muy lento para resolver el inconveniente con el que el cliente se encuentra.

4.2.6 Redes Sociales/Engagement

Twitter, Skype, YouTube, Google, Facebook son algunas de las redes sociales más sonadas que han irrumpido en la vida de millones de personas sin importar edad, sexo, condición social, religión o preferencia política. En tan solo 9 años, con más de 1.230 millones de usuarios, esta nueva plataforma se ha reconvertido, ofreciendo a las empresas un espacio para promocionarse y generar interés entre los consumidores. La obsesión por innovar y no quedar en el olvido está llevando a las compañías a subirse al carro de la "Social Media" y tener presencia de algún modo. ¿Pero hasta qué punto demandan los consumidores que esta plataforma sea un medio más allá de lo social?

Como se observa en el gráfico, el 66% de los encuestados admite usar las Redes Sociales a diario, seguido por el 19% que accede al menos una vez a la semana. Tiene sentido analizar la gran diferencia entre segmentos de edades: los más enganchados resultan ser los jóvenes hasta los 34 años, de los cuales el 85% se conecta todos los días frente al 46% de los mayores de 55. Nos enfrentamos a una realidad en la que tan solo un 24% de los mayores de 55 no usan las redes sociales, lo que evidentemente revela la importancia de este medio relativamente nuevo.

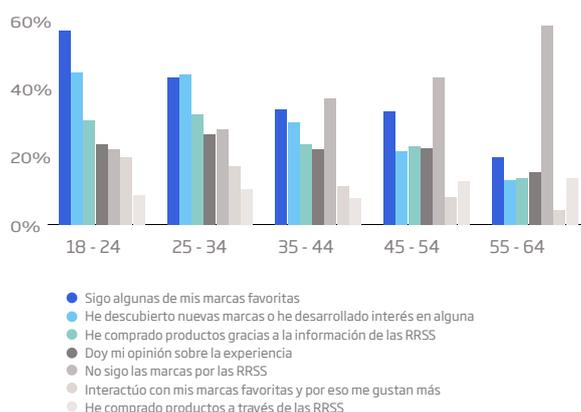
Frecuencia de uso de las RRSS



Sin embargo, además de usar las Redes Sociales para su fin inicial, cada vez más usuarios lo ven como un medio de información más para estar al día de sus marcas y distribuidores favoritos. En esta interacción, el 57% de los jóvenes de entre 18 y 34 reconocen seguir sus marcas favoritas y participar activamente en promociones atractivas. Además, gracias a las redes sociales también han descubierto nuevas marcas que desconocían.

Entre los 35 a los 54 años, se produce un cambio en las preferencias de uso del Social Media. Este segmento muestra desinterés en seguir las marcas, pero participan en promociones si estas les seducen. A partir de los 55, solo siguen las marcas si es para investigar información acerca del producto.

Razones para usar las RRSS



4.3

Tendencias

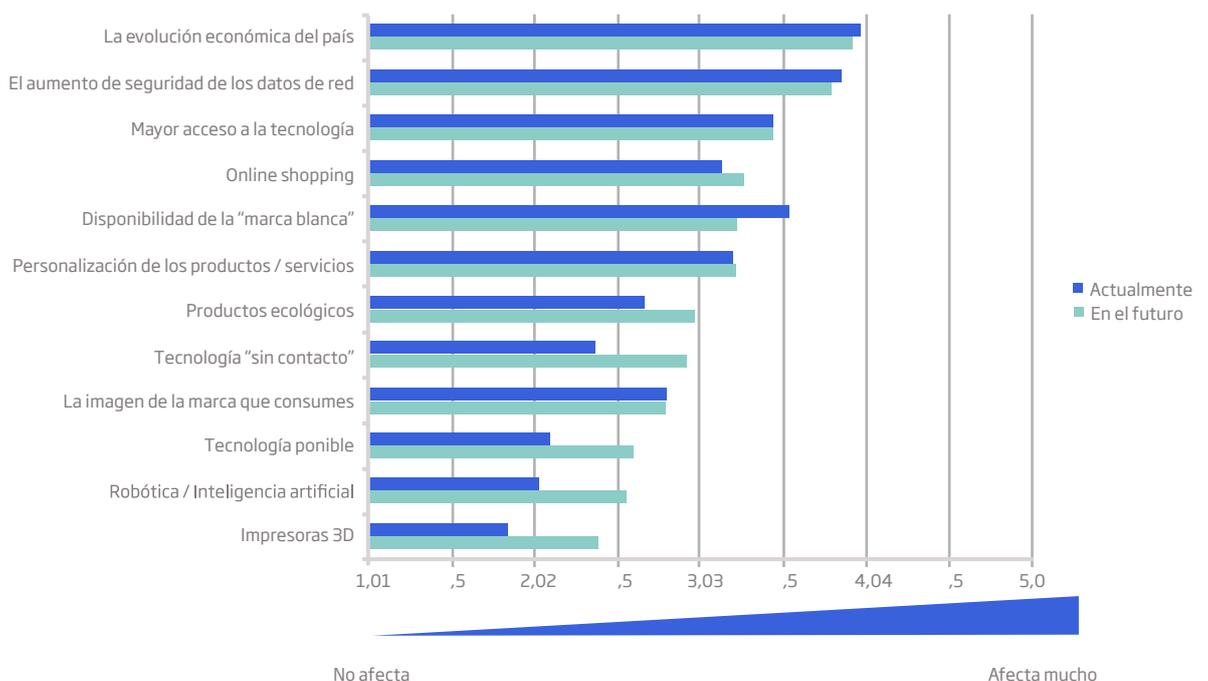
Finalmente, hemos preguntado a todos los encuestados por los factores que consideran más van a influir a la hora de consumir en el futuro. Para ello hemos seleccionado varias de las tendencias identificadas en el informe y les hemos preguntado sobre ellas.

Según los encuestados, **las cinco tendencias principales que van a marcar su manera de consumir los próximos años son las siguientes:**

1. La evolución económica del país
2. Aumento de seguridad de datos en la red
3. Mayor acceso a la tecnología
4. Online shopping
5. Disponibilidad de la marca blanca

En el gráfico se puede observar cuánto afectan estas tendencias en la actualidad comparadas con un futuro. Caben destacar algunas diferencias más evidentes: a pesar de la gran importancia que tiene la marca propia en la actualidad, en un futuro su importancia disminuirá como ya destacábamos en el principio del informe, todo lo contrario que en el caso de los productos ecológicos y la tecnología en general, que gana en importancia.

Canales de compra más usados en el futuro



05

Nuevo enfoque de la empresa

Años 80 - 2000

Contexto y tendencias

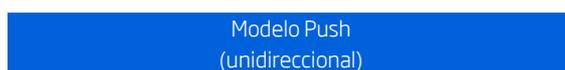
Desconocimiento de las preferencias de consumo
 Empresas centradas en fomentar la demanda mediante el incremento de la oferta
 Ámbito más industrial orientado a la producción
 Producción en masa y Saturación de oferta
 Producción se deslocaliza
 Ciclos de consumo ligados a ciclos de producción
 Accesibilidad reducida a canales de venta
 I+D centrado en aumentar la eficiencia en la producción

Cadena de valor

Cadena de valor tradicional, desde el fabricante hasta el consumidor.



Cada uno de los eslabones da servicio al siguiente de manera unidireccional



Tras el entendimiento de las tendencias y la validación por parte del consumidor, surge la necesidad de contrastarlas con la realidad actual de las empresas, examinando si están alineadas y de qué manera pueden adaptarse de manera más eficaz al futuro.

Desde el nacimiento del gran consumo, la estrategia para llegar al consumidor ha ido modificándose, adaptándose a las necesidades de estos y a la ecuación oferta-demanda cada vez más ajustada del mercado. Antes de la explosión de la crisis económica, el fabricante imponía su oferta y el consumidor respondía ante la limitada variedad propuesta. La realidad con la que nos enfrentamos en nuestro tiempo obliga tanto a fabricantes como a distribuidores a cambiar su estrategia desde el inicio de la cadena de valor hasta la llegada al cliente final.

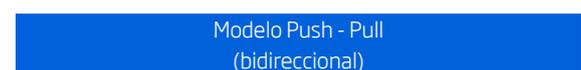
Años 2000 - 2014

Contexto y tendencias

Aparición de nuevos canales: e-commerce
 Producción comienza a localizarse
 Incrementa la atención a la calidad
 Se diseña y produce siguiendo unas directrices basadas en el consumidor y la experiencia de compra
 I+D centrado en aumentar la calidad e innovación en la producción
 Incrementa la conciencia por el medio ambiente: surgen empresas "eco"

Cadena de valor

La cadena de valor se desestructura al aparecer un nuevo canal que posibilita la comunicación y la transacción directa con cada actor de la cadena



2014 en adelante

Contexto y tendencias

Era de la comunicación: aplicaciones Big Data
Se obtiene feedback en tiempo real. Las empresas estarán en constante adaptación a las preferencias del consumidor
Consumidor como centro de la gestión empresarial
I+D centrado en diseñar nuevos productos conforme a las necesidades del consumidor cambian
Surgen empresas "humanas": "honestas sobre sus fallos"

Cadena de valor

Desestructuración total de la cadena de valor, desaparece la frontera entre fabricante, distribuidor y consumidor.



Modelo Colaborativo

La cada vez mayor variedad de oferta, unida al consumidor "informado" gracias a la facilidad de acceso a internet, exige ir un paso por delante en un mercado tan competitivo.

El análisis de los retos estratégicos se ha abordado desde dos perspectivas diferentes:

Estudio de la madurez actual de las empresas frente a las mejores prácticas del mercado

Respuestas de las empresas frente a los retos futuros originados por la nueva forma de consumo

5.1

Madurez empresarial

El análisis de la madurez empresarial tiene como objetivo entender la situación actual de las empresas en diversos ámbitos como la innovación, la estrategia comercial, el conocimiento del consumidor o el desarrollo de productos y servicios. Todo analizado desde la óptica de las tendencias del consumo y el nuevo consumidor. Se ha dado una puntuación del 1 (inmadura) al 4 (altamente evolucionada) en función del nivel de desarrollo en cada aspecto analizado y se ha completado con un gráfico de resumen donde se muestran las diferencias en cada una de las áreas analizadas.

Cultura empresarial

¿Cuál es la capacidad de mi organización para adaptarse a los cambios? ¿Hay un ambiente abierto a la aportación de ideas y a la innovación? ¿Damos importancia a retener el talento y formarlo adecuadamente? En este aspecto parece que las empresas empiezan a concienciarse sobre la importancia de crear un ambiente de trabajo flexible y dinámico, donde los empleados puedan realizar aportaciones y sugerir cambios en la gestión de la empresa.

En el estudio que hemos efectuado, las empresas tanto nacionales como internacionales, han valorado este factor como determinante a la hora de mantener sus ventajas competitivas y como elemento de gestión empresarial crítico. Sin embargo, las grandes empresas parecen estar más evolucionadas en generar una cultura corporativa entre los empleados.

Conocimiento del consumidor

¿De qué información dispone acerca de sus consumidores? ¿Las herramientas de recogida de datos tienen suficiente precisión? ¿Se usa bien esta información?

En este ámbito las empresas que tienen mayores recursos están realizando continuamente iniciativas relacionadas con la mejora del conocimiento del consumidor ya que consideran que este conocimiento es clave para poder continuar desarrollando y vendiendo sus productos y/o servicio. Las iniciativas que se están desarrollando hoy en día están relacionadas con Big Data, Smart Analytics, llegada directa al consumidor a través de plataformas de venta directa, etc.

Las pequeñas reconocen no disponer de tantos recursos para acercarse más al consumidor y ofrecerles productos y servicios más personalizados. Como nos comentaban muchas empresas durante las entrevistas, **“debería haber un cambio en la regulación que favoreciese a las pymes abrirse un hueco significativo entre los gigantes empresariales”**.

Oferta

¿Existen todavía oportunidades de crecimiento rentable en mi negocio? ¿Dónde residen las prioridades? ¿Es mi posicionamiento de precio idóneo para maximizar la rentabilidad de mi negocio? ¿Es la política promocional eficiente y eficaz?

Sorprende encontrarse con que son las empresas nacionales de mayor volumen las que reconocen estar más alejadas de una estrategia de gestión de ingresos adecuada. En este sentido creen que una correcta gestión de los ingresos (precio, promoción, condiciones comerciales, portfolio y canal) puede suponer una mejora sustancial de los ingresos y la rentabilidad. Actualmente identifican esta área como una gran área de mejora a la que no se ha presentado atención en el pasado.

Las empresas pequeñas, al tener un mercado más reducido, y una menor amplitud de portfolio admiten tener más controlado todo lo relacionado con la oferta y en este punto no consideran que haya tanto recorrido.

Modelo relacional

¿Cuál es su modelo de interacción con el consumidor? ¿Gestiona sus canales de manera segmentada y diferenciada?

En general todas las empresas analizadas afirman que tener definido un buen modelo relacional es clave como elemento de diferenciación competitiva ya que consideran que la excelencia en este punto tiene un impacto directo en las ventas y los beneficios.

En concreto, las empresas nacionales más grandes destacan por sus buenas prácticas en este ámbito. Saben que el modelo relacional con el consumidor es clave para mantener la fidelidad y lograr un mayor grado de vinculación con estos. En cambio, las empresas multinacionales o las pequeñas empresas reconocen que tienen dificultad para dar respuesta a todos sus clientes, ya sea por la gran variedad y

volumen de sus consumidores para las primeras, como la falta de recursos en el caso de las segundas.

También destacan la creciente dificultad de gestión de las redes sociales, la mayoría de empresas entrevistadas afirma que saben que tienen que estar presentes y ser proactivas en su gestión, pero afirman que todavía nadie ha conseguido manejar este canal de forma eficiente y con resultados tangibles y medibles.

En este punto no solo afirman que **el CRM es algo básico para todas las empresas, consideran que el CRM Social también lo debe ser pero todavía esperan que este último sufra una evolución que permita ganar en eficiencia y resultados.**

Modelo comercial

¿Cuál es su modelo de gestión de canales de venta? ¿Cómo está organizado? ¿Tiene en cuenta las redes sociales?

Este punto es el que presenta una mayor oportunidad de mejora ya que prácticamente la totalidad de las empresas analizadas identifica áreas en las que creen que su modelo comercial es mejorable.

Las principales áreas de mejora identificadas tienen que ver con la gestión y profesionalización de la fuerza de ventas, la evolución de las herramientas de gestión, la mejora de la segmentación de clientes y canales orientándola a la rentabilidad y el potencial de estos, la gestión y planificación eficiente de las visitas, el establecimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos que permitan orientar a la fuerza de ventas hacia el modelo definido, etc.

Innovación

¿Existe algún procedimiento formal orientado a la innovación transversal y no solo de producto? ¿Cómo es la innovación en la empresa? ¿Existe una cultura de innovación transversal o por el contrario está centrada en el producto? ¿Qué mecanismos se emplean para fomentar la innovación?

Al igual que en el modelo comercial, este área presenta grandes oportunidades de mejora. Hasta ahora la mayoría de las compañías han estado centradas en la optimización de costes y en la defensa de los márgenes a través de la eficiencia. Pero es **momento de redirigir el centro de atención hacia la innovación, y esta no se refiere únicamente a**

innovación de producto exclusivamente, sino de procesos, experiencia de cliente o de cultura laboral por citar algunas áreas. La innovación debe ser capaz de crear una ventaja competitiva que permita generar nuevos ingresos o ampliar márgenes sobre los ingresos actuales. En mercados estancados y con bajos crecimientos, la innovación transversal se presenta como la principal herramienta de crecimiento y defensa de cuotas.

Según los encuestados, las pequeñas empresas disponen de menores oportunidades a la hora de innovar, frente a las multinacionales que comienzan a verlo como un reto para diferenciarse. Las nacionales más grandes se encuentran en un punto intermedio. Debido a la gran crisis nacional, el apoyo por la innovación ha disminuido a expensas de mantener el margen. A pesar de ello, es necesario que las compañías españolas apuesten más en este sentido, y más teniendo en cuenta que uno de los grandes retos es la internacionalización de las mismas.

Innovación tecnológica

¿Utiliza de manera eficiente los sistemas actuales de que disponen? ¿Se plantea invertir en tecnología en algún área en concreto?

Parece ser que en este momento la tecnología no es un punto clave de inversión para las empresas. “Sobrevivir” en un ambiente donde se ha sufrido una recesión importante, significa invertir en aquello que asegure un retorno sostenible. Sin embargo, tal y como hemos adelantado en la primera parte del informe, el status quo está cambiando, y es imperativo tener en cuenta que la tecnología va a jugar un papel imprescindible en el desarrollo empresarial, por lo que no se debe desviar la atención en esta materia.



5.2

Estrategias empresariales

En la última parte del informe analizaremos las estrategias de las empresas en los ámbitos del crecimiento y la estrategia corporativa, estrategia comercial y de marketing, recursos humanos, innovación, tecnología y organización. A pesar de que existen unas estrategias comunes para cada tipo de empresa, es indiscutiblemente necesario analizar la fuerza de mercado y la situación particular de cada empresa.

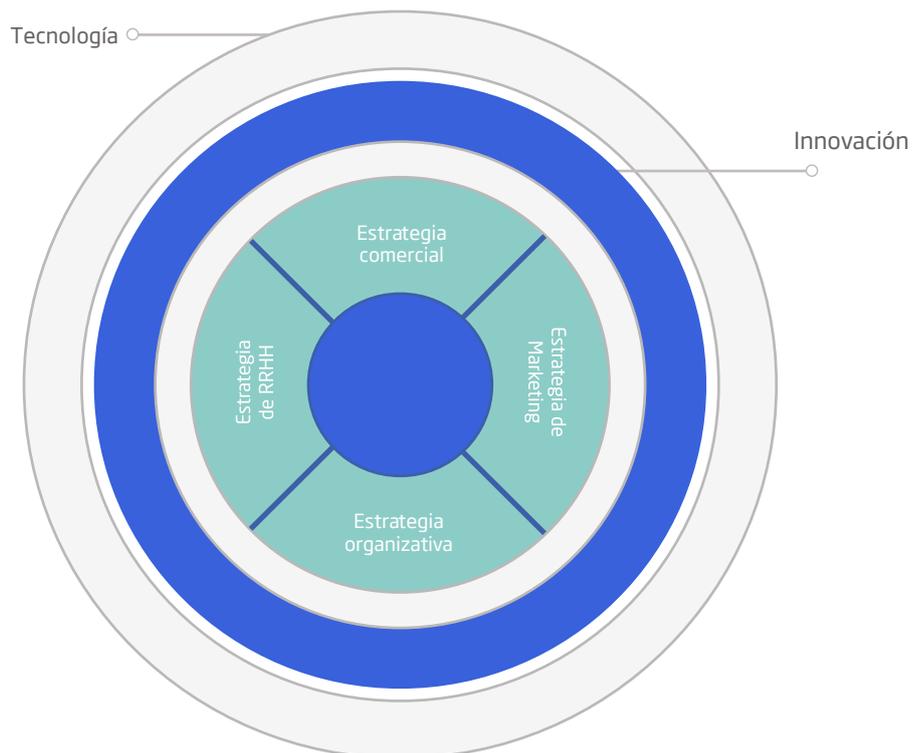
5.2.1

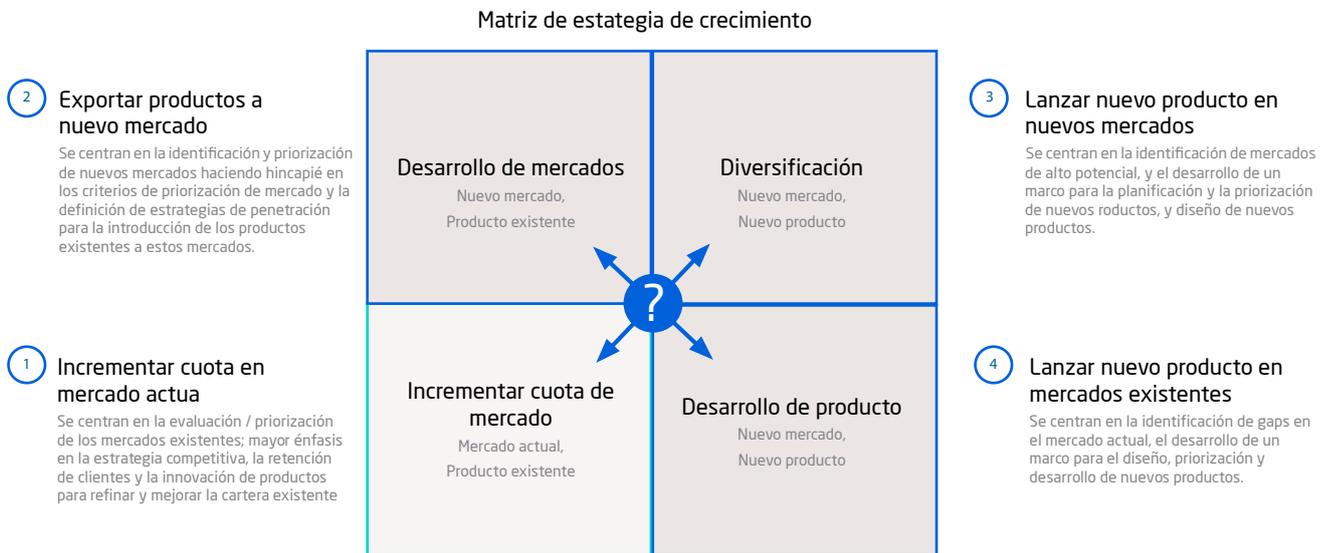
Estrategia corporativa

¿Hacia dónde se mueve el mercado? ¿Están las empresas de mi sector planeando alianzas o están por el contrario centrándose en un crecimiento orgánico? ¿Es el momento para internacionalizarse o para crecer en España?

Durante la crisis, la estrategia dominante de las empresas ha sido reducir costes para poder sobrevivir en un entorno con una caída significativa de los ingresos. En el momento actual, con las políticas de optimización de costes prácticamente agotadas y con unas perspectivas de crecimiento moderado en los próximos años, las compañías están revisando sus negocios actuales y analizando nuevas oportunidades de crecimiento.

La mayoría de empresas se están orientando hacia el crecimiento sostenible, este tipo de crecimiento puede venir originado por cuatro tipos de estrategias:





La correcta elección de una estrategia de crecimiento exitosa debe estar basada en un análisis concienzudo de las posibles alternativas y sobre todo de la madurez de la propia compañía:

Entender el mercado y las posibles oportunidades

Análisis interno de la compañía identificando principales fortalezas y debilidades

Identificar y valorar las principales iniciativas de crecimiento

Desarrollar el plan de crecimiento y asignar los responsables de la propia organización

Establecer un modelo de seguimiento y un plan de contingencia

5.2.2 Estrategia Comercial

En un entorno en el que para crecer hay que vender y, además vender mejor que la competencia, la importancia de la estrategia comercial ha vuelto a cobrar la relevancia que había perdido durante la crisis.

En este punto muchas de las empresas entrevistadas están haciendo reflexiones del estilo ¿Es mi gestión de canales adecuada? ¿Tengo el portfolio que necesita el canal? ¿Cómo debo gestionar el pricing para mejorar mi rentabilidad?

Las respuestas a este tipo de preguntas suelen ser complejas de responder ya que no existe una solución única y universal, lo que funciona para un fabricante puede no funcionar para otro. La categoría, los canales y el tipo de cliente son tremendamente relevantes para obtener las respuestas buscadas.

Gestión de clientes

Un error común de las empresas es carecer de planes de clientes basados en una segmentación avanzada. Los planes de clientes se deberían sustentar en cuatro grandes estrategias que serán la base de los planes de implementación y los mecanismos de seguimiento y control:

Incrementar/ Desarrollar: "Maximizar cuota en los clientes con el surtido óptimo de productos"

Mantener: "Mantener ventas con el mínimo esfuerzo comercial"

Reducir: "Plan de salida para clientes no rentables"

Captar: "Atraer a los clientes más idóneos"

Canales en el sector alimentación y bebidas

La amplia variedad de canales a través de los cuales el consumidor puede tener acceso al producto, lleva a las empresas a la necesidad de estar presente en todos ellos para no perder ningún cliente potencial. La estrategia que debe seguirse preocupa a las compañías debido a la complejidad inherente de la gestión simultánea de canales. Una correcta gestión de canales puede evitar efectos como la canibalización de productos entre diferentes canales debido a una incorrecta gestión del precio y el portfolio por canal.

Canal Horeca

Parece haber una opinión común respecto al canal Horeca: el futuro es la restauración organizada y la profesionalización de los restaurantes. La

profesionalización del punto de venta, principalmente en los bares y cafés menos sofisticados es visto como una oportunidad clara para los fabricantes, ya que se incrementa la facilidad de gestión del canal y da lugar a nuevas oportunidades.

Una gestión eficiente del canal Horeca debe estar basada en:

1. Entendimiento del modelo de distribución adecuado en base a la categoría de producto y la importancia de la categoría
2. Diseño de una estrategia de portfolio que no canibalice las ventas de otros canales
3. Control de la política de descuentos y condiciones comerciales
4. Gestión proactiva de distribuidores y desarrollo de estrategias de partnership orientadas al intercambio de rutas

Retail

El canal retail tradicionalmente ha sido el principal canal de venta de los fabricantes, sin embargo este canal está sufriendo una metamorfosis debido a la reducción del consumo, el crecimiento de formatos discount y el fenómeno Mercadona.

Las empresas que tradicionalmente han estado más centradas en el canal Horeca están poniendo foco en el desarrollo de su estrategia en este canal debido a la reducción del consumo fuera del hogar que está afectando al Horeca. Esto ha motivado que estas empresas estén realizando cambios organizativos, de la sistemática comercial y la estrategia de marketing orientándolos a las necesidades propias de gestión del canal.

Por otro lado, los fabricantes observan una disminución del valor de los productos vendidos ligada a la guerra de precios existente en el canal y a la falta de un ritmo adecuado de introducción de innovaciones en el canal.

Los distribuidores consideran que el crecimiento en este canal va a ser reducido en los próximos años y están desarrollando iniciativas basadas en la optimización de espacios, eficiencia operativa, desarrollo de categorías y fidelización que permitan mantener los márgenes y luchar contra otros formatos.

E-commerce

El e-commerce está revolucionando el mundo del comercio pero, ¿hasta qué punto aplica esto al mundo de la alimentación y sus distribuidores? En la actualidad, el éxito de las iniciativas desarrolladas por los fabricantes ha sido escaso. Esto unido a la

mentalidad tradicional del consumidor español ha supuesto un freno para una apuesta más decidida por el canal online de la mayoría de las empresas de alimentación y distribución.

El consumidor español sigue prefiriendo ir al supermercado y comprar los productos en el punto de venta, pero si miramos a países parecidos a España donde podemos esperar una evolución futura parecida, este canal potencialmente crecerá en importancia.

Pricing

“La tendencia de los precios bajos ha venido para quedarse”. Con esta frase nos introducen la realidad a la que nos ha llevado la crisis. En este entorno, ¿Cuál es la estrategia de pricing más óptima para mi modelo de negocio? ¿Cómo saco la máxima rentabilidad sin perder clientes?

El principal reto en este punto es la correcta implementación del Revenue Growth Management, que es mucho más que el análisis de la sensibilidad del volumen al precio. Este concepto incluye un planteamiento muy amplio: la identificación de los “modos de compra”, el establecimiento de la mejor ruta de acceso a los diferentes modos de compra, la definición de los precios para cada ruta de acceso y los trade terms para conseguir los precios deseados.

En este punto las principales iniciativas que se están desarrollando tienen que ver con:

Precios al consumidor y política comercial
Estrategia de portafolio (marcas envases)
Precios canal
Activación y visibilidad
Inversiones por canal y PdV

El objetivo de estas iniciativas es la comprensión de las preferencias de compra y consumo para adaptar la oferta y capturar el mayor valor disponible en el mercado.

5.2.3

Estrategia de Marketing

El apartado del marketing se debe tratar de diferentes maneras para los fabricantes y los distribuidores. En el caso de los primeros, una buena estrategia de marketing puede llevar a la marca al éxito o al fracaso. Sin embargo, los motivos que llevan a los consumidores a comprar en un determinado distribuidor no suelen depender tanto del marketing, sino de otros factores tales como proximidad, conveniencia o variedad de productos ofertados.

Como nos comentan, “en comparación con otros países como Francia y UK, España no saca tanto partido a su estrategia de marketing. Es necesario repensar el marketing mix”.

Entendimiento y fidelización de los clientes

“El marketing se ha alejado del consumidor y debe evolucionar radicalmente”. Con este mensaje nos transmiten las empresas la necesidad de revisar la manera de hacer marketing en la actualidad. Parece que nos hemos dado cuenta de que una eficaz gestión de nuestros clientes, segmentándolos y distinguiendo los requerimientos de cada uno se refleja también en la rentabilidad de la empresa.

La segmentación de los clientes es un ejercicio clave, aún hay muchas empresas que utilizan variables básicas (edad, sexo, estado social) que no reflejan claramente el comportamiento de los clientes/consumidores a la hora de comprar. Hay que utilizar una segmentación más avanzada y dinámica, que refleja en cada momento el valor real del cliente teniendo en cuenta que el mismo consumidor puede estar en diferentes segmentos. Algunos de los ejes de esta segmentación pueden ser los siguientes:

- Variables sociodemográficas: Edad, sexo, estructura familiar, renta, etc.
- Valor actual/ valor potencial/ recorrido: Muy alto, alto, medio, bajo
- Estado del consumidor: Nuevo, activo, dormido, perdido
- Comportamental: Frecuencia, mix de compra, momento de consumo, etc.
- Momento (ocasión) de consumo: Ocio, compra semanal, impulso, etc.

Fidelizar al consumidor actual se plantea como todo un reto en la actualidad, donde cada vez está más educado, dispone de más información y se convierte en un cliente desleal. El desarrollo de una estrategia de fidelización puede aportar una serie de ventajas para la empresa: incrementar las ventas aumentando la frecuencia y el ticket medio, mejorando el mix de compra y alargando la vida media del cliente. La fidelización aporta un valor adicional a la marca, ayuda competir vía diferenciación y es otra forma de negociar con los proveedores.

A la hora de construir el programa de fidelización, las empresas deberían tener claro la estrategia que quieren seguir:

- Reconocimiento: Ofrecer más de los productos o servicios de la compañía
- Recompensa: Ofrecer a los clientes recompensas

no relacionadas con los productos o servicios que proporciona la compañía

- Partnership: Permitir a los clientes elegir la recompensa entre el programa de fidelidad propio o el de otras empresas relacionadas
- Descuentos: Realizar descuentos a los clientes en función de sus compras
- Afinidad: Crear una relación duradera basada en un interés mutuo y no en recompensas
- Asociación: Realizar acciones junto a otras empresas con el fin de tener más información acerca del cliente

Marketing digital

¿Sirven las redes sociales para algo más que para "conectar personas"? A pesar de que el 45% de las empresas no ha definido aún una estrategia de marketing digital, la respuesta es afirmativa en todos los casos. A pesar de que la mayoría confiesa no dominar aún este canal, son conscientes de que es necesario estar presente en él si no se quiere caer en el olvido. Hay que tener en cuenta que las redes sociales se presentan como un arma de doble filo. Como bien nos cuentan, "una mala noticia viaja diez veces más rápido que una buena".

Una buena relación bilateral, cuidando el dar respuesta al cliente para que se sienta escuchado, y proporcionar la información justa en el momento correcto puede llevar al consumidor a sentirse más cercano a la marca. Lo mismo ocurre a la hora de desarrollar aplicaciones de móvil para los clientes que tan de moda está entre las empresas. Muchas veces estos proyectos están liderados por el departamento Tecnológico y carecen una estrategia clara de negocio.

Para tener éxito en Marketing digital hay que tratarlo como cualquier otra inversión de Marketing definiendo claramente la relación con ventas, los objetivos y los KPIs, tales como:

- Atrae a los puntos de venta o es un nuevo canal de venta
- Fideliza a los clientes
- Ofrece una experiencia que enriquece al consumidor
- Complementa las campañas actuales de Marketing
- Es al interés de los consumidores target
- Garantiza el aprendizaje y desarrollo de una inteligencia digital de relación con el cliente
- Posiciona a la empresa como referentes en innovación tecnológica
- Permite la medición de resultados tangibles: venta incremental, eficiencia promocional, número de descargas, número de usuarios, etc.

Customer experience

Las emociones cobran cada vez más importancia en la decisión del consumidor a la hora de la compra.

La imagen de responsabilidad social de la empresa, comprometida con el medio ambiente, la igualdad de condiciones, la salud, etc. parece ser la nueva estrategia de atraer y retener clientes.

"Cada vez se tiende a hacer menos publicidad de marca y más de empresa". La desconfianza del consumidor hacia las marcas debido a la aparición de internet, a través del cual pueden encontrar todo tipo de información del producto que consumen, ha desencadenado una serie de modas del marketing. Por ejemplo, las marcas "Premium" ofrecen exclusividad o van dirigidas a un tipo de consumidor concreto, apareciendo como una buena oportunidad de muchos retailers para diferenciarse. "Si ofreces al consumidor algo que no puede encontrar en otro sitio conseguirás que vuelva a tu tienda".

Para evaluar la experiencia que los consumidores tienen, la empresa debería entender el customer journey de sus clientes para poder alinear la percepción externa con la visión interna de la propuesta de valor. En esto ayudan los siguientes pasos:

- Identificar al cliente
- Comprender las fases de la relación
- Identificar sus motivaciones y necesidades
- Mapear los puntos de contacto
- Evaluar los momentos clave y sus métricas
- Añadir los procesos internos
- Entender la insatisfacción de los clientes y detectar oportunidades.

5.2.4

Estrategia organizativa

La reestructuración de la organización para conseguir una mayor eficiencia parece ser un punto a tener en cuenta por todas las empresas, especialmente en un momento en el que la tendencia general es de crecimiento.

Enfoque

La obsesión por la optimización de recursos en los años de declive, ha llevado a situar en las capas altas a empresarios con fuertes rasgos financieros, personas que saben manejar un P&L para llevar a la empresa al máximo beneficio con el mínimo coste. En esta situación, muchas empresas opinan que se ha desviado el foco principal: la venta. La tendencia ahora no es volver a perfiles meramente comerciales, sino encontrar el equilibrio entre ambos.

"Es un error dar cambios radicales en época de crisis. El portfolio de la compañía debería dar solución a una época tanto de bonanza como de crisis".

Equipos de trabajo

Para poder conseguir venta, es especialmente importante que el eje central de desarrollo de negocio sea el cliente. En muchas empresas hay un cierto nivel de rivalidad entre los departamentos, y se enfocan únicamente en conseguir los objetivos propios del departamento sin tener en cuenta una visión global del cliente. Una de las maneras para solucionar este problema es formar equipos de trabajo de diferentes departamentos que dan servicio conjuntamente a un grupo/ segmento de clientes.

Centralización-MNCs

La consecuencia de esta minuciosa optimización ha generado una tendencia a la centralización. Lo que primero empezó siendo "Iberia" con la unión de la gerencia entre España y Portugal, parece que sigue su curso convirtiéndose en muchos casos en "Sur de Europa" o incluso simplemente "Europa". Muchos de los entrevistados advierten de esta moda: "No hay que perder de vista que el conocimiento de la propia cultura es un valor que no se puede perder, principalmente en las áreas de marketing y ventas".

Cultura

Como nos comentan, "Es importante que se produzca un cambio cultural de la clase dirigente". El nuevo consumidor digital evoluciona a pasos agigantados, lo que fuerza a los altos cargos a formarse en lo digital, y en las necesidades y demanda del nuevo consumidor.

Este cambio cultural tendrá un impacto no solo en los perfiles y su formación, sino también en la creación de nuevos puestos y funciones en la organización. Las figuras de director de clientes o director de experiencia digital empezaran a verse de forma cotidiana en los organigramas de muchas organizaciones.

5.2.5

Estrategia de recursos humanos

Es cuanto menos notable la respuesta colectiva y firme ante la cuestión ¿Cree usted que los recursos de su organización conforman un elemento clave para el éxito de su empresa? Respuestas tales como "El gran diferencial entre compañías es el talento y cómo se explota" o "No se trata de un realizar un cambio sino de estar en evolución permanente" demuestran la voluntad común de sacar partido a una generación con ansia de aprender y crecer con la empresa.

Multidisciplinariedad

"Necesitamos gente más multidisciplinar, con una visión global de la compañía y no centrada en su departamento". Existe una tendencia a generar

nuevas categorías transversales que puedan aportar su conocimiento a todos los departamentos. La creación de objetivos compartidos fomenta el trabajo en equipo y la implicación de los empleados en sus tareas.

Formar gente con una perspectiva más amplia genera un ambiente de liderazgo y participación activa, flexibiliza las jerarquías además de garantizar el correcto seguimiento de los proyectos.

Retención del talento

"Es cuanto menos noble implantar la nueva generación y formarla por el gran talento nacional que existe". El desarrollo de los recursos, desde el operario de la fábrica hasta el vendedor del producto requiere de una formación adaptada a su puesto de trabajo. Esta inversión que hasta ahora había resultado prescindible debido a la necesidad de optimizar cada céntimo de gasto, resulta ahora asignatura obligatoria de todas las compañías, ya que ven en esta formación el futuro éxito de sus ventas.

Una plantilla motivada, con sensación de pertenencia rinde y lucha más que si no tiene ningún estímulo que le incentive.

En este apartado existe una diferencia entre empresas grandes y pequeñas. Mientras que la tendencia general de las grandes está dirigida a introducir gente en masa crítica para que la formación sea común y se transmita, las pequeñas no disponen de esa posibilidad y optan por la formación "cross" en la que el empleado pueda tener una mayor responsabilidad.

Cambio de valores

Parece aun así, que no es suficiente con formar a los empleados y proporcionarles con una visión más global. En un entorno en el que la falta de tiempo y el estrés se ha convertido en algo de nuestra vida diaria, los empleados agradecen poder trabajar con flexibilidad de horarios. El aumento de la presencia de la mujer en el mundo laboral está llevando a una inevitable caída del número de nacimientos, lo que no hay que repercute en la economía del país y de las empresas relacionadas con el consumo.

Segmentación de los empleados

La clave para poder conseguir la dedicación de los empleados es considerarles con la misma importancia que a los clientes. Esto significa que hay que entender profundamente sus ambiciones, necesidades y habilidades y segmentarles para identificar cuál es su personalidad/ actitud en el trabajo utilizando las siguientes dimensiones:

- Cómo influye la novedad el comportamiento del empleado
- Cómo se percibe el riesgo dependiendo del temperamento que tenga el empleado
- Qué nivel de interacción/reconocimiento social necesitan los empleados

5.2.6

Innovación

¿Cuánto de innovadoras son las empresas españolas? En España existe un gran miedo cultural al fracaso que lo sitúa entre los países menos innovadores, lo que conlleva una menor posibilidad de éxito. Innovación implica cambio, y el cambio mayor coste, mayor incertidumbre y menor retorno asegurado. Existe la creencia a que las cosas pueden cambiar si se sigue haciendo lo mismo, y muchas compañías están empezando a darse cuenta del error que esto supone.

Y tras esa pregunta surge otra inevitable: ¿Qué se entiende por innovación? Hay quien asegura que “no hay innovación verdadera”, sino que se trata de “una buena adaptación al entorno y su demanda”. Sin embargo, todos están de acuerdo en que no sólo existe innovación de producto, sino que hay posibilidad de innovar a lo largo de toda la cadena de valor, y muchas empresas ya lo incluyen ya como un ratio más de entre sus objetivos. Algunos hablan de reingeniería de procesos, optimizando tiempos y tareas, otros de desarrollar un modelo de negocio distinto, incluso lanzarse a nuevas geografías. También se habla de innovación en la organización, en los recursos humanos y en la manera de gestión de los mismos. Las palancas para este cambio se analizan a lo largo del documento.

A la hora de hablar de innovación de producto, algunos fabricantes aseguran encontrar dificultad a la hora de incluir productos nuevos en el surtido de los distribuidores. El gran aumento en el mundo del FMCG de los productos “low-cost” dificulta la entrada de otros menos económicos, frenando a las empresas de invertir en desarrollo de nuevos productos. Desde el lado de los distribuidores, se considera que los fabricantes deberían ayudarles a diferenciarse, adaptándose y entendiendo la estrategia particular de cada uno, de tal manera que encuentren la fórmula óptima que favorezca a ambos.

5.2.7

Tecnología

¿Qué uso dan las empresas a la tecnología? Todas coinciden en que la tecnología puede jugar un papel determinante para conseguir la diferenciación, pero la pregunta clave es ¿dónde y cómo la uso? Existen tres áreas en las que el rol de la tecnología cobra una fuerte importancia:

- Eficiencia de procesos internos
- Organización de datos
- Análisis de datos externos

La tecnología puede ayudar a conseguir inmediatez, reducir la necesidad de recursos gracias a la automatización de procesos y favorecer la comodidad y la satisfacción del consumidor.

En los últimos tiempos, el término Big Data no ha parado de sonar, pero ¿creen las empresas que es la solución a corto plazo o por el contrario piensan que con los avances actuales no es necesario implantarlo? La realidad demuestra que la facilidad con la que hoy en día se puede copiar la tecnología, frena a las empresas a invertir en ella. Si esto se suma a la incertidumbre respecto a la efectividad real de este sistema, el resultado es que no existe ni hay previsión de que exista en el corto plazo un avance tecnológico que sea capaz de dar un trato más personalizado al consumidor. Como muchos afirman, “de momento no se presenta como una plataforma suficientemente eficiente como para generar ingresos”.

¿Y qué pasa con los medios de pago? Como ya se ha comentado en el apartado anterior, el consumidor usa cada vez más el móvil y por distintas razones. Los distribuidores saben que tendrán que adaptarse a esta nueva forma de cobro, de hecho aseguran que es este motivo el que frena a muchos a invertir en otras áreas tecnológicas, conscientes de que al ritmo que avanza la tecnología en poco tiempo pueden quedar obsoletas y no conseguir la rentabilidad suficiente. Por todo lo descrito, la mayoría de las compañías anotan que la tecnología actualmente se trata de un facilitador y no un fin en sí mismo.

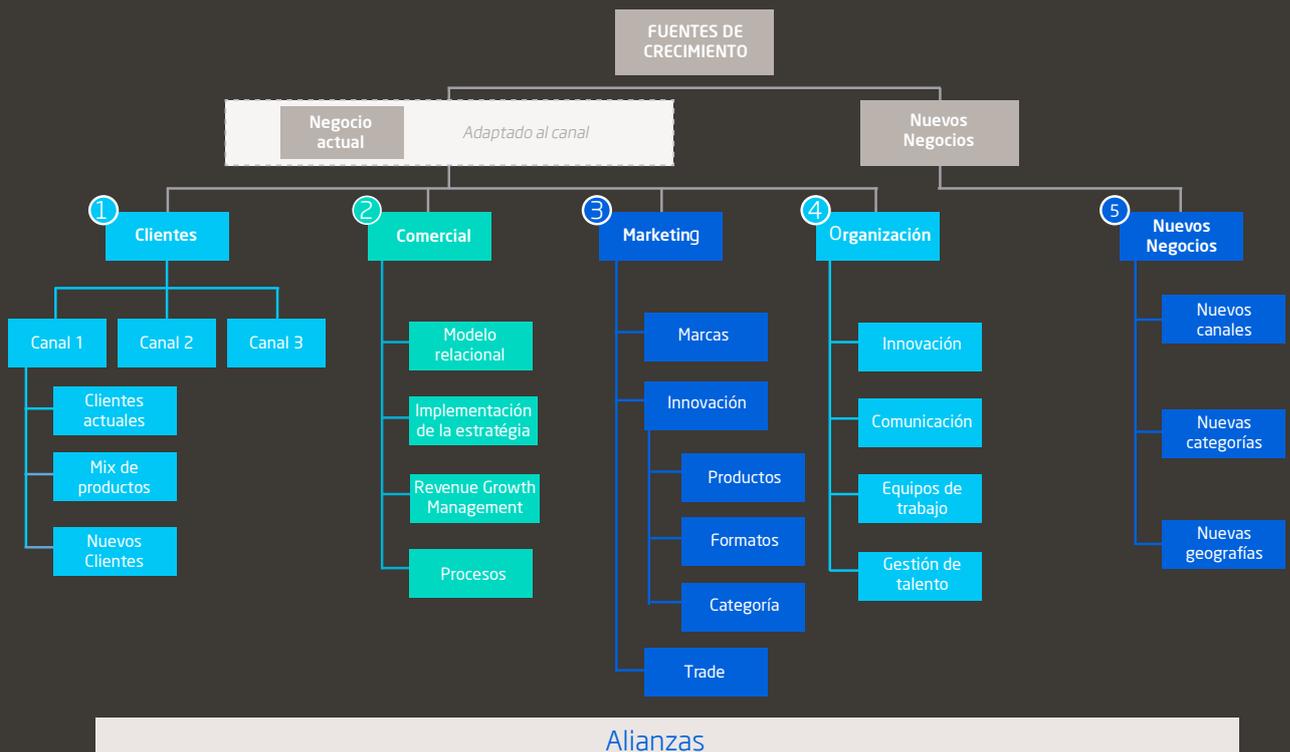
Conclusiones

La estrategia de crecimiento en nuevos negocios tiene que desarrollarse siguiendo una serie de pasos:

- **Análisis previo:** Análisis de las geografías, canales y/o categorías objetivo, complementando el conocimiento ya existente con la adquisición de datos externos
- **Entendimiento "real":** Captación de información sobre el terreno con el objetivo de contrastar los análisis realizados y obtener información relevante. Visita a puntos de venta, entrevistas a consumidores, visita a geografías...
- **Análisis y toma de decisión:** Estudio de viabilidad de precios de venta, costes logísticos, personas, modelo de distribución, condiciones comerciales, etc.
- **Reflexión del modelo de negocio:** Replantear el modelo de negocio según la alternativa planteada (canales, categorías y geografías)

Principales palancas de crecimiento identificadas para crecer en el negocio actual:

- **Cientes:** Desarrollo de clientes actuales, mejorar el mix de productos, buscar nuevos clientes
- **Área comercial:** Adaptar el modelo relacional a las necesidades de los clientes, mejorar la implementación de la estrategia comercial (eficiencia comercial), iniciativas de Revenue Growth Management, racionalizar los procesos comerciales
- **Marketing:** Aumentar el valor de la marca, innovar en producto/ formato/ categoría, incrementar la eficiencia de Trade Marketing
- **Organización:** Innovación en la organización, mejorar el flujo de la información (comunicación), establecer grupos de trabajo con enfoque al cliente, gestión del talento



Los 10 grandes retos del sector

A modo de resumen, tras el análisis realizado podemos concluir que existen 10 grandes retos estratégicos para el Gran Consumo:

1, Entender los cambios del consumidor y cómo se adapta mi empresa a los mismos.

2, Nuevas formas de hacer marketing, en concreto todo lo relacionado con:

- a. Crear engagement con las marcas.
- b. Entender el Customer Journey del consumidor y aportar diferenciación en cada paso.
- c. Desarrollar un modelo colaborativo que permita escuchar al consumidor de forma bilateral y constante.

3, Aprovechar las oportunidades existentes en otros canales como puede ser la hostelería.

4, Generar un modelo organizativo que permita afrontar los cambios en el consumo basado en cuatro ejes principales:

- a. Objetivos compartidos.
- b. Funciones matriciales.
- c. Búsqueda de la motivación a través de los valores.
- d. Entender la realidad de cada mercado y organizar los recursos adaptándose a las necesidades.

5, Desarrollar las capacidades necesarias para el crecimiento internacional, sin confundir esto con la exportación.

6, Abordar la gestión comercial desde los siguientes ámbitos:

- a. Establecer una política comercial equitativa entre los diferentes canales
- b. Impulsar alianzas comerciales o fórmulas colaborativas que permitan elevar márgenes, elevar el equity de la marca o ser un partner para el cliente.

7, Innovación verdadera, entendiendo la misma como innovación a lo largo de toda la cadena de valor y no solo centrada en el producto.

8, Aprovechar la clusterización de funciones por parte de las multinacionales para cubrir el hueco con conocimiento local.

9, Adquirir las capacidades para la correcta gestión de precios y promociones (Revenue Growth Management).

10, Crear valor en las categorías para evitar que se convierta en un commodity.

Para poder llevar a cabo cualquiera de estos retos es importante entender realmente quién es mi competencia. La competencia no solo se encuentra en categorías adyacentes dentro de la alimentación, sino también en el resto de categorías con las que comparto cuota de bolsillo.

Agradecimientos

La elaboración de este informe no hubiera sido posible sin la colaboración de algunos de los embajadores más representativos de la industria.



Bibliografía

- Allegra Strategies (2013): Food Strategy Forum, Taste of the Future 2020
- Cnnespanol.cnn.com (2013): Nativos digitales: ¿Quiénes son y qué significa?
- Euromonitor International (2014): Daphne Kasriel-Alexander - Top 10 Global Consumer Trends for 2015, South Summit event
- Forum for the Future in partnership with Sainsbury's (2011): Consumer Futures 2020,
- GfK (2012): The Consumer Journey to 2020: Five Trends Driving the Future of Brands
- Instituto Nacional de Estadística
- McKinsey Consumer & Shopper Insights (2012): Meet the 2020 Chinese Consumer
- Trendwatching.com (2014): Trend Briefing - Brand sacrifice
- Revista Merca 2.0
- The Case for Spain III - Arcano Group
- Estudio sobre Surtido - Presentación Resultados - ESADE - Diciembre 2014
- La Sociedad en la Red - Informe anual 2013 - Red.es
- Perfil de la empresa exportadora Española - ICEX
- Private Label in Western Economies - Closing the price GAP, losing share - IRI 2015
- Informe Alimarket 2013
- Informe Hostelmarket 2013
- Innovar en la era post-crisis - Radar de la innovación 2014 - Kantar Worldpanel 2014
- Informe OCU Compra maestra nº 396 - Supermercados - Menos ahorro comprando barato
- International Monetary Fund - World Economic Outlook

Sobre los autores

Cristobal José Colón
Director
cjcolon@minsait.com

Beatrix Kerekes
Consultor Senior
bkerekes@minsait.com

Itziar Alvarez-Coca Bravo
Analista Senior
ialvarezcoca@minsait.com

Contactos de la práctica de consumo y retail

Pedro Valdés
Socio, Business consultant, Industria, Consumo y Turismo
pvaldesl@minsait.com

Ángel Bonet
Socio, Business consultant, Consumo y Retail
abonetc@minsait.com

Maurizio Straneo
Director, Business consultant, Consumo y Retail
mstraneo@minsait.com

minsait
by Indra

España

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madrid (Spain)
T +34 91 480 50 00
minsait.com

Italia

Via Milanese, 20
20099 Sesto San Giovanni
Milán

Portugal

Estrada do Seminário, 4
2610 Amadora

México

Avenida Ejército Nacional
Nº 843-B.
11520 Ciudad de México