



# Consumidor, industria y distribución en tiempos de cambio

*¿CÓMO ESTÁ AFECTANDO LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL A LAS FAMILIAS Y AL MERCADO DE GRAN CONSUMO? ¿QUÉ ESTÁ PASADO EN LA CESTA DE LA COMPRA? ¿QUÉ PIDEN HOY LOS CONSUMIDORES A LA INDUSTRIA Y LA DISTRIBUCIÓN? ¿CÓMO ESTÁN AFRONTANDO LA SITUACIÓN LAS EMPRESAS? ¿ESTÁ EN CRISIS EL MODELO DE RELACIÓN ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES? ¿CUÁL SERÁ EL ESCENARIO DESPUÉS DE LA CRISIS? ESTAS SON ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS A LAS QUE TRATABAN DE ENCONTRAR RESPUESTA LAS PONENCIAS Y DEBATES DE TECNOMARKETING 2009, LAS JORNADAS DE AECOC PARA LOS PROFESIONALES DEL ENTORNO DE MARKETING Y COMERCIAL, QUE SE HAN CELEBRADO RECIENTEMENTE EN MADRID, PATROCINADAS POR NEXIUM.*



## TECNOMARKETING

Rosa Galende

En un periodo de tiempo muy corto las circunstancias del mercado han dado un gran vuelco: cae la construcción, los grandes imperios financieros se tambalean, se dispara el paro, los medios de comunicación nos sirven la crisis con grandes titulares, cae la confianza de los consumidores, los mercados se contraen... Esta situación está revolucionando el mercado del gran consumo. En Tecnomarketing 2009, las jornadas para los profesionales del marketing y el área comercial, se mostró cómo está cambiando el consumidor, qué están haciendo las empresas para afrontar el actual contexto económico y cuáles son las claves para seguir teniendo éxito en el futuro.

### En un mundo en cambio

Como no podía ser de otra manera, la situación económica centró buena parte de la atención en Tecnomarketing 2009. **Fernando Faces, profesor del Instituto Internacional San Telmo**, habló de la 'larga recuperación' que tenemos por delante debido no sólo a la crisis global, sino de manera particular a los grandes problemas de nuestra economía, que en su opinión son:

- La falta de competitividad por baja productividad.
- La rigidez e insuficiencia en el funcionamiento de los mercados y de la Administración Pública. La fragmentación del mercado nacional.
- El alto endeudamiento.
- El relevo de un modelo de crecimiento agotado.

En estas circunstancias, Faces cree que debemos prepararnos para una 'larga travesía', ya que España será uno de los países de la Unión Monetaria Europea que más tardará en superar la recesión y que más sufrirá en términos de paro. "De la crisis saldremos -dijo-, pero debemos salir fortalecidos, superando nuestras carencias y con un nuevo modelo económico más competitivo, para lo cual se necesitará el esfuerzo, sacrificio, confianza y consenso de empresarios, sindicatos y gobierno, para acometer las reformas estructurales que son necesarias en el ámbito de lo público y lo privado".

Mientras se recompone la economía, el consumidor, siempre permeable a los cambios del entorno, ha mutado una vez más. Y lo ha hecho con la misma celeridad con la que la crisis ha llegado a sus oídos o a sus bolsillos. Según datos de **José Luis García Fuentes, vicepresidente de Nielsen España y Portugal**, en el actual contexto económico, el 75% de los compradores dice que va a ahorrar y que está modificando su forma de comprar por la crisis, y el 70% opina que no es el momento adecuado para realizar compras. Asimismo, el 71% se muestra pesimista respecto a las perspectivas laborales en España. De hecho, la situación laboral (48%) y la económica (37%) son los dos aspectos que más preocupan a los españoles.

### El consumidor asustado

La nueva situación del mercado ha hecho emerger un tipo de consumidor que creíamos olvidado: aquél que busca precio por encima de todo. Según apunta García Fuentes, el

**Foto 1. De izda a dcha. Alberto Rodríguez, consejero delegado de Nexium; José María Bonmatí, director general de AECOC; Juan José Guibelalde, presidente de AECOC y José Luis García, vicepresidente de Nielsen España y Portugal.**

**Foto 2. El gurú de los negocios Jonas Ridderstråle durante su intervención en Tecnomarketing 2009.**

**Foto 3. De izda a dcha., José Cano, director comercial de Danone, José María Bonmatí y Enrique López, director comercial de Nestlé.**

**Foto 4. Carlos Castejón, director comercial y marketing del Grupo Forlisa moderado por Rosario Pedrosa, gerente del Área de la demanda de AECOC.**

**Foto 5. Más de 300 personas se dieron cita en Tecnomarketing 2009.**

## EL CONSUMIDOR ANTE LA CRISIS

Los excesos del pasado y las dificultades actuales están haciendo emerger un consumidor nuevo que, en opinión de **Luis Simoes de TNS**, tiene cuatro rasgos distintivos que las empresas deberán saber atender.

1. El consumidor es más escéptico y prudente, lo que provocará la desaparición de las propuestas que no transmitan **autenticidad, simplicidad y claridad**.
2. En sus compras el consumidor está pasando de **'frivolidad'** a **'sobriedad'**, de **'quiero'** a **'necesito'**.
3. El consumidor se ha vuelto adicto al **discounting**.
4. **Triunfa lo local** como conexión esencial en términos culturales, económicos y medioambientales.



**Foto 1. Luis Simoes, director general de Iberia TNS Worldpanel, e Ismael Quintanilla, director de la Unidad de Investigación de Psicología Económica del Consumidor (UIPEC), moderados por Susana Velasco, responsable de estudios y proyectos de AECOC.**

**Foto 2. Jordi Cuatrecasas, director de desarrollo de AECOC, dialoga con Joaquín Osoro, director de marketing de Hijos de Luis Rodríguez.**

consumidor se mueve hoy “entre el miedo y la precaución, y por ello intenta reducir sus gastos lo máximo posible”.

¿Cómo lo hace? Comprando marcas más económicas en alimentación (63%), gastando menos en ropa nueva (62%), recortando el gasto de ocio fuera de casa (60%), ahorrando en gas y electricidad (59%) o telefonía (55%), etc. El avance de los formatos *discount* y de la marca de distribución, que ha pasado del 27,9% de cuota en 2005 al 33,3% en 2008, corroboran estas tendencias. No obstante, el directivo de Nielsen afirma que la mayoría de los mercados y de las categorías de gran consumo aguantan la situación, y que su recuperación no está tan lejana.

### Tendencias ganadoras en tiempos de crisis

También **Luis Simoes, director general de TNS Worldpanel Iberia**, se mostró moderadamente optimista sobre la posible evolución del gran consumo en los próximos meses. Según sus datos, el 53% de las categorías sigue creciendo en volumen, y en general, en 2008 el gran consumo creció en valor un 3,9% y un 0,2% en volumen, mientras que otros sectores sufrieron fuertes caídas: la automoción cayó en 2008 un 28,1%, el textil un 5,9%, el cine un 5% y el índice de la producción industrial en enero de 2009 cayó un 23,6%. Además, el primer trimestre de 2009 muestra una recuperación del mercado del gran consumo en volumen (1,6%) y también en valor (4%). Para 2009 el directivo de TNS Worldpanel “proyecta” un crecimiento del consumo levemente superior al 2008, ya que ciertos efectos colaterales incrementan la renta disponible y pueden favorecer la recuperación del consumo: el euríbor está en sus mínimos históricos, los carburantes son más baratos, se reduce la inflación y se han puesto en marcha algunas medidas anticrisis. En el actual contexto, Simoes identificó 4 tendencias claramente ganadoras:

**1. Vuelve el consumo en el hogar.** El sector de la hostelería ha caído un 2,9%. Las comidas y cenas fuera de casa un 17% y un 12%, respectivamente. Sin embargo, crecen un 6% las ingestas en el hogar y un 12% las

fiambreras para comer fuera. En sus compras los consumidores optan por productos más económicos y menos sofisticados. No obstante, a la hora de elegir el menú se confirman los *drivers* de salud (entre semana) y del placer (fin de semana)

**2. Crece la compra centrada en “necesidad” con daños en categorías “prescindibles”.** Se compran más ingredientes, más productos desechables, así como pequeños caprichos.

**3. Aumenta la frecuencia de compra y baja la fidelidad “natural”.** La crisis ha generado 44 millones de cestas adicionales en 2008, esencialmente de proximidad. El consumidor opta por una compra regular y controlada para bienes básicos, alimentación envasada y frescos, y ciclos de compra más largos para bienes prescindibles (en droguería y perfumería individual aumenta el ciclo de recompra y se reduce el stock en el hogar). Asimismo, hay una menor fidelidad a la enseña. Hemos pasado de visitar 6 enseñas en 2006 a 7 en 2008.

**4. Crece la sensibilidad al precio y la propensión a comprar en promoción.** Para el 26% de los consumidores el precio es lo más importante al hacer la compra (un 21% en 2006). Además, el 79% de los consumidores dice utilizar cupones descuento, el 76% compara precios para comprar ofertas y el 44% visita diferentes tiendas en busca de mejores precios. Con el precio como principal protagonista, este es el momento del *discount* y de las marcas de distribución, que ganan terreno en el lineal y en la mente del consumidor (32,5% de cuota de mercado en 2008, frente al 29,9% de 2007).

### Hacia un consumo ético

Pero no todo es ahorrar, para el consumidor de hoy en día. Para **Ismael Quintanilla, director de la Unidad de Investigación de Psicología Económica del Consumidor (UIPEC)**, es verdad que “un cambio de la situación económica ambiental provoca conductas de adaptación o de ajuste”. Pero no es menos cierto que las tendencias no cambian o se invierten tan fácilmente. En este sentido, Quintanilla remarcó que “el ciudadano de nuestra

FUNKY CRISIS

“La crisis actual nos lleva a una doble economía, en la que están los mejores y el resto”, dijo en Tecnomarketing **Jonas Ridderstråle**, coautor del libro, **Funky Business Forever**. Este economista sueco cree que en lugar de sorprendernos con los cambios debemos ser los que sorprendamos, y las empresas pueden sorprender siendo tiburones (como **Carrefour** o **Ikea**) o sexys, (como **Gucci**).



En las actuales circunstancias para Ridderstråle las empresas tienen tres retos: imaginar el futuro, atraer el talento y construir una organización que pueda rendir. En este sentido, Ridderstråle recordó que el capital intelectual explica el 28% de las variaciones en el rendimiento laboral, mientras que la confianza en nuestras propias capacidades explica el 38%. Otro dato importante: “mientras el conocimiento individual crece de forma lineal, el crecimiento colectivo crece de forma exponencial”.

El coautor de *Funky Business* invitó a las empresas a “construir una religión corporativa”, ya que “en el núcleo de todas las religiones hay un sueño”. En sus palabras,

“necesitamos creatividad, rebeldes positivos, para salir bien de la crisis creando competitividad. Se trata de abrir las puertas al polvorín, pero también al crisol”.

En opinión de Ridderstråle, lo que todos deberíamos preguntarnos hoy es: “¿Estoy liderando un sueño o una empresa corriente?”. Además, nos recuerda que “incluso los sueños más sólidos hay que volverlos a contar, porque la gente es capaz de autoorganizarse cuando comparte un sueño”. Este gurú de los negocios dejó un último mensaje: “Podemos aspirar a cambiar. Hay luz al final del túnel. Salgan a sorprender al mundo, y buena suerte”.

época está experimentando la opulencia cada vez con mayor desagrado; está harto de consumir por consumir, le confunde el bienestar cuando no se asocia a la felicidad (que es lo que realmente busca)”. Es por ello que, según el director de la UIPEC, “está emergiendo, lenta pero activamente, la búsqueda de un comportamiento más ético”.

Este comportamiento socialmente responsable se traduciría en el éxito de las marcas y los productos con conciencia social, el auge del reciclado o el trueque de productos que ya no se usan, el consumo austero o frugal, y el nacimiento de un nuevo tipo de consumidores que Quintanilla identificó como “verdes, verdes oscuro y verdes muy oscuro”: personas con nuevos valores que propician nuevas conductas en el consumo (búsqueda de justicia y equidad, menos créditos, más ahorro...). El director de la UIPEC quiso prevenir a la audiencia, utilizando una frase del sociólogo francés Gilles Lipovestky: “El consumo del siglo XXI será ético, o no será”.

■ **¿Hacia un nuevo modelo de relación?**

Así pues, y debido a la crisis, el consumidor ha cambiado y ello ha afectado a la natu-

raleza de las relaciones que el gran consumo debe establecer con él. Pero la coyuntura económica paralelamente también ha cambiado las relaciones entre fabricantes y distribuidores. En su intervención, **Víctor Suárez**, **exdirectivo de Wal-Mart y experto en temas de distribución**, señaló que “el entorno cambiante forzaría a muchos competidores a profundizar en sus prácticas de negocio y reexaminar su modelo operativo”. Suárez apuntó que el futuro para muchas compañías pasa por poner en práctica las mejores prácticas de los líderes, como el retorno sobre la inversión del beneficio bruto (GMROI), que no es otra cosa que el margen mantenido por rotación, pero poniendo más énfasis en la rotación, en aquellos productos que realmente está demandando el consumidor”.

Asimismo, dijo que el RBC (*Retail Bases Cost*) y el CBR (*Cost Bases Retailing*) son dos metodologías opuestas, basada la primera en la rotación y volumen por margen y la segunda en los márgenes por producto. Ahora, dijo Suárez, el modelo seguido por el 12% de la industria que triunfa (**Zara, Wal-Mart, Mercadona...**) está basado en RBC, y esto es algo que deberían empezar a tener en cuenta muchas más empresas.

Por otra parte, Suárez apuntó que de cara al futuro “los distribuidores y sus proveedores tendrán que trabajar de manera más sincronizada, integrando sus flujos de caja, flujos de información y sus cadenas de suministro como medio para satisfacer las expectativas de los clientes”. Y añadió: “Para lograr el éxito la distribución y sus proveedores tendrán que encontrar un mayor equilibrio entre:

- **Capturar** una porción mayor de ingreso disponible para consumo a la vez que se reducen los gastos relativos de publicidad, promociones, rebajas etc.
- **Optimizar** las posiciones en stocks mientras se es dueño de menos inventario.
- **Proveer** mejor servicio mientras se controlan mejor los gastos de personal.
- **Mejorar** las calidades mientras se bajan o mantienen los precios”.

En opinión de Suárez, los ganadores en distribución hoy dominan una o varias dimensiones de valor: precio, surtido, servicio, selección o información. Sin embargo, apunta este directivo, “aquellos cuya oferta no responda a una demanda manifiesta y no se posicionen hacia los extremos de valor o marca están expuestos a una tremenda presión para llegar al beneficio neto esperado y están viendo como su cuota de mercado se erosiona y afrontan el riesgo de extinción o de ser adquiridos”. Para Suárez, “los ganadores serán aquellos que reconsideren, se reestructuren y reorganicen alrededor de un modelo de relación impulsado por la demanda real y trasladen las mejoras a sus clientes.”

■ **La respuesta de Dia**

Tras la radiografía del panorama que está viviendo el gran consumo, Tecnomarketing contó con el testimonio de varias compañías, que explicaron algunas de las estrategias que han adoptado. Durante su intervención, **Ricardo Currás, director general de Dia**, puso de relieve que las subidas de precios de finales de 2007 y de 2008 generaron una gran desconfianza en los consumidores, que decepcionados y cada vez más pobres, intentan ajustar su presupuesto comprando más marcas de distribución. “En estos momentos –dijo Currás– lo sofisticado no vende, lo que vende ahora es un buen precio, una información relevante y unas tiendas que sean capaces de responder a las expectativas de comodidad de compra que tiene el cliente”. Por ello, el director general de Dia cree que hay que trabajar para reducir los costes, ajustar la oferta comercial y facilitar la lectura del establecimiento, de la promoción y del producto en la tienda.

Con el fin de ayudar al consumidor a afrontar la crisis, Dia han tomado las siguientes medidas:

**1. Invertir.** “Una marca que no invierta es una marca muerta”, dijo Currás. Dia está realizando un gran esfuerzo para modernizar sus tiendas y acercarlas a las expectativas de los clientes finales. Este año renovará 400 establecimientos Dia Maxi (formato de atracción) y Dia Market (tienda de proximidad).

**2. Bajar los precios,** como respuesta a la demanda y necesidad de los consumidores. “Ahora el cliente no tiene dinero y es muy racional”. Además, Dia prepara una gran acción promocional para finales de año con motivo de su 30 aniversario.

**3. Optimizar la oferta comercial, adaptando la oferta** al tipo de establecimiento y facilitando al cliente final la comprensión de la oferta, su implantación en tienda, los precios y las promociones. En este punto, Currás dijo que si un producto no funciona van a retirarlo del lineal. “No tiene ningún sentido tener productos que no venden, porque no deja ver al cliente el resto de oferta que interés y añade costes tanto a fabricantes como distribuidores. Los productos que no venden hay que retirarlos del lineal, y el propio fabricante tendría que ser el primer interesado en ello, afirmó Currás.

**4. Simplificar todos los procesos.** En este sentido, el directivo de Dia habló de la necesidad de revisar la cadena de valor para ajustarla, consumir menos para hacer lo mismo (por ejemplo, consumir menos energía), y prescindir de aquello que no es central.

■ **Podemos con la crisis**

Por su parte, la firma **Hijos de Luis Rodríguez, Masymas Asturias** se ha esforzado más que nunca en los últimos meses por es-



**Ricardo Currás, director general de Dia.**

tar al lado de sus clientes en este momento en que la crisis ha entrado en sus hogares. Y lo ha hecho con acciones que tratar de poner una nota de optimismo y esperanza en la dura rutina diaria, como por ejemplo la campaña “Podemos con la crisis”, en la que regalaban a los compradores una pulsera con ese eslogan, o bien con promociones singulares y positivas como la que les llevó a regalar miles de bogavantes en Navidad (campaña “En toda Asturias esta navidad cenaremos bogavante GRATIS”. En este momento de cambio en el consumidor, **Joaquín Osoro, director de marketing de la empresa**, cree que es más necesario que nunca leer y aplicar “El marketing estratégico de la distribución” de Georges Chetochine; pensar también en aquellos que no son nuestros clientes y arriesgarnos a realizar una comunicación distinta. En su opi-

COMUNICAR EN FEMENINO

**En su discurso en Tecnomarketing, Gemma Cernuda, experta en branding y fundadora de Peix & Co,** puso de relieve que el marketing y la publicidad con frecuencia olvida al público femenino en sus mensajes. Cernuda dio tres razones de peso para realizar una comunicación “en femenino”: son la mitad de la población del planeta; las mujeres tienen más del 91% del poder de compra y el 65% del presupuesto publicitario está destinado a la mujer. Con el fin de llegar más y mejor al público femenino, Gemma Cernuda nos invitó a realizar una comunicación asertiva, a humanizar el mensaje, comunicar desde la transparencia, mostrarnos cómplices, ser inclusivos, volver al tuteo, sentir desde la empatía, prescribir lo que nos gusta, aprender



**Gemma Cernuda, experta en branding y fundadora de Peix & Co.**

a conversar, ser resolutivos desde la solución y negociar el gris. Para Cernuda “la comunicación en femenino es una invitación a evolucionar, y, sobre todo, a ser rentables”.

José María Bonmatí, director general de AECOC, moderó una mesa de reflexión sobre el momento actual del gran consumo, en la que participaron Enrique López Vallejo, director comercial de Nestlé, Javier Domínguez, director de PGC de Dinosol, Fernando Faces, profesor del Instituto Internacional San Telmo, José Luis García Fuentes, vicepresidente Nielsen España y Portugal, y Víctor Suárez, exdirectivo de Wal-Mart. A continuación recogemos algunos de los mensajes que nos dejaron.

**Enrique López Vallejo – Nestlé**

“Los consumos y mercados se mueven con una gran polarización. Hay categorías muy maduras e incluso en declive que están teniendo importantes crecimientos y al mismo tiempo ‘el pequeño lujo’ también está teniendo buenos comportamientos”.

“Al consumidor y a la opinión pública se le ha ido trasladando en el último año el mensaje de que el fabricante de marcas privadas y marcas de distribuidor es el mismo. Y ese mensaje ha calado en el consumidor y ha llegado a plantear dudas sobre productos de referencia en el mercado. En este contexto, la campaña “No fabricamos para otras marcas” lo único que pretende, de una forma transparente, es decirle al consumidor que el producto que yo le doy con mi marca es único”.

**Javier Domínguez – Dinosol**

“La guerra de precios empezó a finales del verano pasado, cuando el consumidor tuvo que ajustar su presupuesto de forma drástica y eso ha originado esta situación, que no es positiva a nivel general, pero también es cierto que hay que darle respuestas



De izda a drcha, José María Bonmatí, José Luis García, Fernando Faces, Víctor Suárez, Enrique López y Javier Domínguez.

a ese consumidor en dificultades. No obstante, seguimos viendo que el bienestar, la salud, el placer son drivers que siguen ahí. Asimismo, las innovaciones reales van a seguir siendo muy positivas”.

“En este momento de cambio el consumidor ha roto muchos tabús con respecto a la marca propia, que ve como una compra más inteligente. Nosotros no queremos potenciar especialmente la marca de distribuidor, pero es la única herramienta que nos permite ofrecer una oferta agresiva en precio”.

**Fernando Faces – San Telmo**

“Las marcas, aunque sean las que más sufren hoy, son el punto de apoyo para la salida. Pero tendrán que dar de verdad valor y confianza”.

“Los mercados de futuro no van a estar en los países desarrollados, sino en los emergentes. Las compañías que están diversificadas lo están pasando mejor”.

“El talento es fundamental en estos momentos. Es momento de rupturas. No vale hacer las mismas cosas de siempre. Hay que estar atentos a todas las oportunidades que se nos presenten”.

**José Luis García Fuentes – Nielsen España y Portugal**

“La mayoría de los mercados y de las categorías aguantan. En gran consumo, las fuerzas de la inercia son más fuertes que las fuerzas del miedo”

“Las segundas marcas están perdiendo más que las líderes con esta crisis”.

**Víctor Suárez**

“Yo siempre me pregunto, ¿qué es lo número uno? El flujo de caja, no los márgenes ni el beneficio. ¿Y quién es el número uno? El cliente”.

“Hace dos años Wal-Mart miraba cómo aumentar surtido, en este momento mira cómo reducirlo”.

nión, “la creatividad es un arma realmente estratégica de la marca”.

**El Green Marketing, una oportunidad**

Incluso en momentos difíciles hay empresas que triunfan porque han sabido construir diferenciación percibida por el consumidor. Este es el caso del **Grupo Forlase**, el primer fabricante de queso manchego, propietario de las marcas El Ventero y Gran Capitán, que factura 200 millones de euros y está presen-

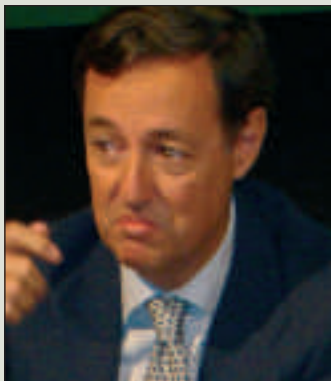
te en más de 50 países, desde Estados Unidos a Japón.

En 2005, el Grupo Forlase se encontraba en una situación complicada, según explica **Carlos Castejón, director comercial y marketing del grupo**: la marca de distribución ganaba terreno en el lineal y ellos no podían invertir en publicidad lo necesario para generar notoriedad. Con el fin de ganar esa notoriedad y diferenciarse de la competencia, en 2006 se les ocurrió comunicar al consumidor lo que la empresa llevaba años

CON LA MIRADA DEL ESPECTADOR

**Manuel Alcolea, exdirector general de Kraft Foods Iberia y Jesús Pérez, exdirector de operaciones de Grupo El Árbol aportaron en Tecnomarketing su visión particular sobre el estado actual de las relaciones entre la industria y la distribución, con la distancia que les aporta el no estar ya implicados en la toma de decisiones del día a día, pero sabiendo muy bien ambos lo que eso significa. A continuación recogemos algunos de los mensajes que ambos nos dejaron:**

**Manuel Alcolea,  
exdirector  
general  
de Kraft Foods  
Iberia**



- “Sucedo lo de siempre, pero ahora la pendiente se ha puesto más empinada”.
- “Hay un problema endémico que es la discriminación en el trato de las marcas”.
- “Si a mí hoy me dijeran que me regalan durante un año una marca en España yo me quedaría con la marca Hacendado, Dia o Carrefour”.
- ¿Alguna de esas marcas, u otras de la misma naturaleza, podrían hacer que dentro de 15 años alguna de las categorías en las que están presentes aporte desarrollo para su propio bien, el de toda la distribución, los fabricantes y los consumidores, como ha hecho Danone con la categoría de yogures?”.
- “Hace falta un marco regulatorio que trate por igual a las marcas: ¿Por qué yo no puedo fijar el precio de mi marca y una marca de distribución sí puede? ¿Por qué yo no puedo intentar forzar que me den un determinado espacio en el lineal y una marca de distribución determina el suyo, el mío, y el de todos los demás?”.
- “Desde hace 15 años vengo diciendo que la marca de la distribución es una marca más, y acabará siendo la más fuerte. Hoy somos todos los que decimos que es una marca más, entonces, ¿por qué no se la trata igual? Si yo tengo un negocio de galletas con 24% de *share* y compro 13 puntos de *share*, inmediatamente vienen las autoridades de la competencia y me dicen que tengo que malvender de prisa y corriendo 13 puntos de *share*, porque si no tengo una posición dominante. Pero, ¿no es una posición dominante la que he descrito?”.
- “Quizás el temporal haga que todos queramos llevarnos mejor. Pero yo diría, tratemos a todas las marcas con las mismas reglas y ese será el comienzo”.

**Jesús Pérez,  
exdirector  
de operaciones  
de Grupo El Árbol**



- “Igual era necesaria esta gran sacudida para que nos espabiláramos”.
- “Se trata de que de una santa vez tendremos que agarrarnos de la mano, mirar hacia adelante -y delante está siempre el cliente- y ponernos a vender”.
- “Yo creo en la vieja máxima de que para vender *discount* tienes que vivir *discount*, y como no te hayas puesto a vivir *discount* hace tiempo, focalizar ahora en el precio es una batalla que no sé qué resultados puede tener, pero imagino que no muy buenos. Las empresas tienen su ADN, como las personas. Y no se pueden cambiar de la noche a la mañana”.
- “Incrementar el porcentaje de ventas de marca propia creo que es otro error de focalización. La marca privada del distribuidor que se defiende y que sepa hacerse merecedora de una posición de valor, de ventas y de rotación, bien. Pero sino, no deja de ser un regalo envenenado. Tienen que pasar por caja un 40% más de latas de guisantes para conseguir el mismo efecto en ventas”.
- “Como sigamos pensando que todo el foco en la relación entre fabricantes y distribuidores tiene que ser un marco de beligerancia basado en precio, precio y precio, mucho me temo que los resultados no van a ser buenos”.
- “El debate no es marca de fabricante-marca de distribuidor, sino qué elementos he de poner en el mix de mi propuesta comercial para dar respuesta al cliente, para crear valor”.
- “Sobran tiendas, a la vista está. En estos años de bonanza ha habido una cierta dosis de irracionalidad en los planes de desarrollo. ¿Y sobran marcas? Pues claro que sí. ¡1.800 lanzamientos a la semana! Eso es indigerible”.
- “Creo que es necesario un intento serio, con implicación al máximo nivel en las compañías, de ese lenguaje de colaboración del que tanto hablamos en los foros y que luego parece que se diluye como el humo. Retomemos el reto de intentar reinventar el marco de las relaciones”.

haciendo para cuidar el medio ambiente. El Grupo Forlása sólo utiliza energías renovables, y ése ha sido el mensaje transmitido en el packaging del producto y en los spots televisivos a partir de ese momento, reflejado en la fórmula: CO<sub>2</sub>= 0, “un mensaje

claro y directo que cualquiera pueda entender”. Durante los seis primeros meses el cambio en el mensaje no se reflejó en las ventajas, pero poco después empezaron a recuperar cuotas de mercado. Porque, según Castejón, al consumidor podemos lle-

## COLABORACIÓN ENTRE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

**CRM.****El caso Carrefour y Danone**

En el actual contexto económico, José Cano, director comercial de Danone, y Félix Rodríguez, director de fidelización de Carrefour, mostraron la pertinencia de invertir en CRM como herramienta de colaboración entre fabricantes y distribuidores para generar más negocio.

**José Cano, de Danone**, apuntó que su compañía está desarrollando tres herramientas para potenciar la fidelidad y la conexión con el consumidor:

**1. La página web Ganadores**, que busca interactuar y dialogar con el consumidor, aumentar ventas a través de ganar fidelidad y comunicarse con los clientes.

100.000 visitas y ambición de llegar a un millón y tener 300.000 consumidores conectados. Un sistema que premia la fidelidad a través de puntos debajo de cada tapa de yogur, que se pueden trasladar a la cuenta en internet.

**2. La casa Danone**, recién inaugurada en Barcelona, es un espacio de interacción directa con el consumidor, que busca poner en valor la potencia que tiene la dieta mediterránea, la alimentación saludable y la historia de la compañía que este año celebra su noventa aniversario. En el local hay también un restaurante y una yogurtería para que los clientes puedan probar el producto de forma distinta.



**Carlos Picazo, socio directo de Nexium, modera la intervención de José Cano, director comercial de Danone y Félix Rodríguez, director de fidelización de Carrefour.**

**3. Las tarjetas de los clientes** es la herramienta en la que más invierte. Una de las tarjetas más relevantes es la de Carrefour, con quien han puesto en marcha un proyecto de CRM que les ha aportado a ambos un buen retorno de la inversión.

**Félix Rodríguez, director de fidelización de Carrefour**, explicó que su compañía tiene identificados en la actualidad 10 millones de hogares, lo que significa conocer la procedencia del 70% de su facturación. Después de tres años de lanzar su programa de fidelización, hoy Carrefour está preparada para analizar y explotar la información sobre sus clientes, como puso de relieve el proyecto desarrollado con Danone para dinamizar la venta de Savia en Carrefour, que tuvo unos resultados muy satisfactorios para ambas compañías.

**El ShopperMarketing**

En la actualidad **Coca-Cola** está buscando cambiar el enfoque tradicional de una

sobreinversión en televisión hacia un enfoque en el que haya un equilibrio entre la inversión en medios masivos y en el punto de venta. En esta dirección, **Álvaro Bernard, shopper marketing manager Europe Coca-Cola Europa**, mostró cómo están utilizando la herramienta ShopperMarketing para integrar el conocimiento del consumidor, del comprador y del mercado para mejorar su relación con Shell. Este trabajo conjunto ha permitido a Coca-Cola:

- **Aumentar** la rentabilidad para el cliente y la compañía.
- **Maximizar** el valor de sus marcas.
- **Lograr** la mejor experiencia de compra.
- **Incrementar** el valor de la categoría de bebidas sin alcohol.
- **Educar e informar** a los compradores para satisfacer sus necesidades
- **Y un aprendizaje clave:** arregla lo básico antes de entrar en nuevas iniciativas.

gar a través del precio o de ofrecerle algo distinto”

**La publicidad Rompefrenos**

Uno de los canales para llegar al consumidor es la publicidad, mundo en el que se sumergió **Juanjo Pérez-Cuesta, coautor del libro “Rompefrenos”**. Si la realidad dice que las marcas de fabricación han ido perdiendo cuota de mercado a favor de las marcas de distribución, y que de los 10.000 nuevos productos lanzados al año en España sólo sobrevive el 1% transcurridos 3 años, la pregunta lógica es: ¿Funciona la publicidad? Pérez-Cuesta denunció que actualmente se busca sobre todo el impacto y entretenimiento, olvidándose de que su principal objetivo es ser eficaz, y activar marcas y mercados.

En este sentido, el especialista desglosó los frenos que nos impiden llegar a nuevos

usuarios u ocasiones de consumo, así como los “martillazos” o ideas que rompen dichos frenos; entre estos últimos destacan: dar la vuelta a las percepciones negativas o presentar argumentos de producto visuales y exclusivos (más información en entrevista publicada en C84 nº 138). Juanjo Pérez-Cuesta concluyó su intervención diciendo que la publicidad sigue siendo una gran catapulta para las marcas, pero hay que saber utilizarla adecuadamente, para lo que recomendó lo siguiente: “Amplíen el rol de la publicidad. Y cuando vean un anuncio acostumbren a preguntarse, ‘¿Está rompiendo algún freno?’”. Tecnomarketing 2009 concluyó con una ponencia magistral de **Ken Schmidt, exdirector de comunicación de Harley Davidson**, que es entrevistado en esta misma revista (pág. 22).

**Rosa Galende,**  
**AECOC**