



Latin Stock

• **Crecimiento sostenible** •

El reto de las marcas de gran consumo

Frente al avance de las marcas de la distribución, las de los fabricantes se enfrentan a un entorno competitivo que ejerce una presión cada vez más intensa sobre su rentabilidad. ¿Cómo pueden sortear este escollo?

José Ignacio Nieto Puertes, Director de A.T. Kearney y Responsable del área de Distribución y Consumo

AUTOR: NIETO PUERTES, José Ignacio

TÍTULO: Crecimiento sostenible. El reto de las marcas de gran consumo

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 228
Octubre de 2007. Pág. 42

DESCRIPTORES:

- Branding
- Gasto promocional
- Gran consumo
- Marca distribución
- Marca fabricante

RESUMEN:

En este artículo se reflexiona sobre aspectos relativos al reto del crecimiento, al que toda compañía de productos de gran consumo debe hacer frente en la situación actual de mercado. Aunque es importante, la recompensa, en muchos casos, no es más que la pura supervivencia, pero para algunas empresas esta nueva forma de abordar el crecimiento puede ser la consolidación de una posición fuerte en el mercado o incluso el liderazgo.

La concentración y el creciente poder de los distribuidores; la fuerte y mayor rapidez de penetración en el mercado de las marcas de la distribución; la polarización de la decisión de compra “primer precio-marca líder” y un entorno competitivo en consolidación. Todos estos factores están contribuyendo a ejercer una presión creciente sobre la rentabilidad de las marcas de gran consumo.

Aunque el sector –en un esfuerzo continuo por mejorar o no perder rentabilidad– ya ha puesto en marcha numerosas iniciativas para reducir los costes, mantener un crecimiento sostenible por encima de la media del mercado es uno de los principales desafíos al que se enfrentan hoy los fabricantes.

Si bien no existe una fórmula única para abordar con éxito este desafío, y cada fabricante debe reflexionar sobre su situación de partida (en términos de mercado y capacidades internas), existen elementos comunes que permitirán establecer objetivos realistas y alcanzables por su organización.

Cuatro claves para crecer

1. Cambiar la mentalidad de la organización, orientando su cultura al crecimiento

El primer paso hacia el crecimiento sostenible es establecer un patrón de pensamiento y de actuación que rebase los límites de la propia inercia y la cultura de la organización. Parte del problema suele comenzar en el propio equipo directivo y reside en la dificultad de adoptar una actitud positiva frente al crecimiento: “no perder cuota” frente a “pensar en otras áreas de oportunidad”. En síntesis, pensar en grande y fuera de los esquemas tradicionales.

La nueva forma de pensar del equipo directivo debe trasladarse a la organización de

I+D y Marketing y Ventas mediante objetivos ambiciosos realistas. Al mismo tiempo, para lograrlos la labor de este departamento debe apoyarse desde todas las áreas de la organización, con la adaptación de los procesos de negocio y la eliminación de las barreras estructurales.

Muchas veces el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos se ve obstaculizado por la escasa integración horizontal de los procesos de negocio, la rigidez y lentitud de los mecanismos de toma de decisión o, simplemente, por la asignación inadecuada de recursos.

2. Contrarrestar el avance de la marca propia

Para responder efectivamente a la amenaza de las marcas propias o de la distribución hay tres armas básicas: el nivel de excelencia de la organización en asignar el gasto promocional, la velocidad y flexibilidad para innovar y la fortaleza de la marca –apoyado, todo ello, en la escala del negocio–.

Gasto promocional. Deben explorarse nuevos conceptos relacionados con él como fuente de diferenciación para competir con otras marcas por espacio en el lineal. Algunas de las áreas de actuación orientadas a mejorar la asignación del gasto promocional son:

- ✓ **Apoyo a medida a la gestión por categorías enfocado en las principales cuentas.** Algunos ejemplos son el respaldo a la construcción de los árboles de categoría alineados con las necesidades del consumidor y la adecuación de la oferta con el formato del distribuidor.
- ✓ **Desarrollo de productos exclusivos para distribuidores socios que puedan aportar valor a la marca.** +

Hay que asegurarse de que un flujo sostenible de novedades satisface las necesidades de consumo

- ✓ **Apoyo promocional a medida** utilizando modelos avanzados de asignación del gasto como, por ejemplo, promociones específicas por cuenta clave.
- ✓ **Mejora en los términos y condiciones en las negociaciones**, vendiendo adecuadamente el lanzamiento de nuevos productos y construyendo credibilidad en términos de plazos y desempeño de las novedades.
- ✓ **Mayor penetración en canales alternativos** (farmacias, tiendas de especialidades, conveniencia).

Innovación. Es necesario dar un salto cualitativo hacia un mayor nivel de excelencia en materia de innovación para asegurar un flujo sostenible de novedades que satisfagan nuevas necesidades de consumo y no se confundan con una simple mejora de producto. Actualmente, se lanza un gran número de productos *innovadores*. Sin embargo, en realidad sólo introducen ligeras modificaciones en su apariencia o forma de uso.

Esta falta de innovación real se refleja en la baja tasa de supervivencia de los lanzamientos, lo que provoca la desconfianza del distribuidor, resta argumentos a la fuerza de ventas y, en general, dificulta la gestión de las cadenas de suministro. Una continua ob-

Figura 1
Benchmark ilustrativo sobre los elementos clave para la gestión de la innovación

		Inexistente	Principiante	Intermedio	Avanzado	Mejor práctica
Estrategia de innovación	Estrategia de innovación formalizada	●				Comunicada en toda la organización
	Objetivos explícitos establecidos		●			4-5 objetivos mensurables desde la idea al lineal
Organización y cultura para innovar	Responsabilidad integral sobre la gestión de la innovación			●		Responsables claros con hitos definidos
	Integración de funciones en el proceso de innovación			●		Alineadas y conectadas con el negocio
	Cultura y clima propicios para la innovación				●	Embebidos en la actividad diaria
Procesos clave	Medición de la rentabilidad a lo largo de la vida del producto	●				Obligatorio para todas las innovaciones
	Efectividad para generar ideas				●	Control y seguimiento
Factores de apoyo	Gestión de proyectos/medición de desvío sobre objetivos	●				Gestión integrada y dirección
	Medición del tiempo de desarrollo y lanzamiento de productos		●			Liderazgo en la industria
Indicadores clave	Lanzamientos "primeros en el mercado"			●		Liderazgo en la industria
	Gasto en I+D en nuevos productos			●		Medición del retorno de la inversión en I+D
	Ingresos y márgenes de nuevos productos		●			>25% en x años

Fuente: A.T. Kearney *Best Innovator Competition*: 500 empresas participantes

Hay que explorar nuevos conceptos relacionados con el gasto promocional como estrategia para diferenciarse frente a otras marcas

servación de las mejores prácticas seguidas tanto por los líderes del sector como por los de otras industrias afines –y el análisis crítico de las capacidades para innovar disponibles en la organización– es un punto de partida para establecer una hoja de ruta hacia una mayor excelencia.

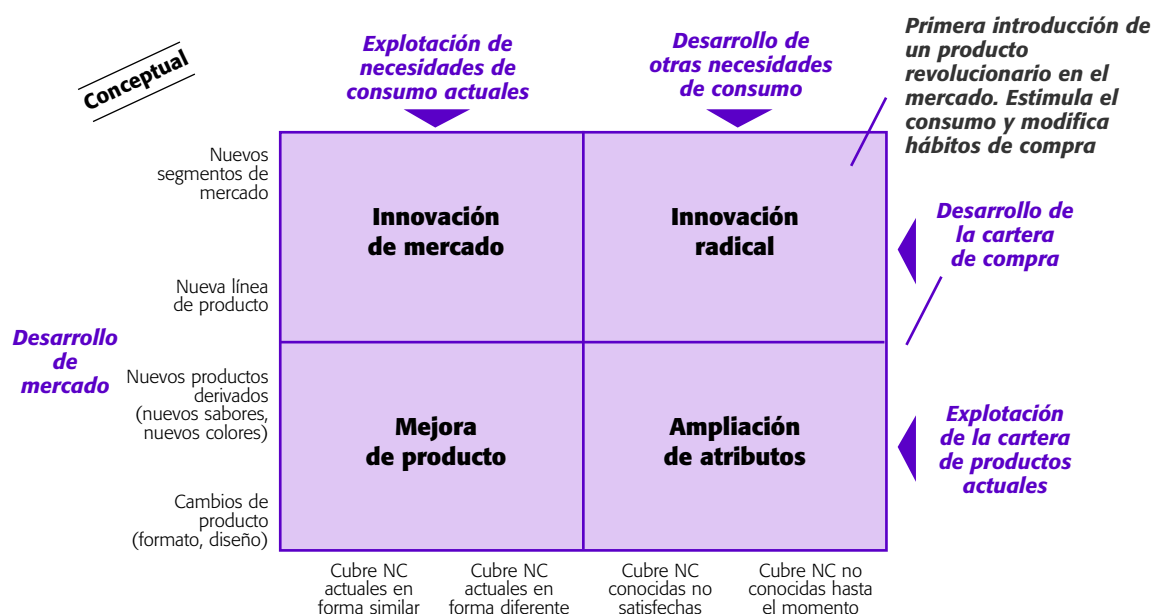
Entre las tendencias emergentes para mejorar la gestión de la innovación se encuentran:

- ✓ Más foco en el desarrollo de nuevos segmentos de mercado y carteras de productos que aborden nuevas necesidades de consumo frente a la simple mejora de producto.

- ✓ Mayor innovación transversal, potenciando la participación de todas las áreas de la organización como fuente de innovación o incluso desarrollando acuerdos entre distintas compañías (co-innovación).
- ✓ Mejora en la gestión de la complejidad de productos, eliminando referencias de baja contribución que distraen recursos internos necesarios para el desarrollo de nuevos productos.

Imagen de marca. Además de los elementos tradicionales de creación de marca (publicidad masiva, campañas al canal, innova-

Figura 2
Matriz para clasificación de novedades



Alineamiento con las necesidades del consumidor

Para fortalecer la imagen de marca, considere iniciativas como el apoyo en marcas fuertes de ámbito local/regional

ción...), hay que considerar iniciativas como el apalancamiento en productos de terceros y el apoyo en marcas fuertes de ámbito local/regional para potenciar la imagen de la marca líder (*co-branding*).

3. Liderar la consolidación del mercado en las categorías clave

El sector de gran consumo ofrece numerosas oportunidades de consolidación en determinadas categorías. Desde la perspectiva de cada fabricante, es necesario evaluar si es factible liderar la consolidación en sus categorías clave, apalancando una cartera de pequeñas marcas en las ventajas de las economías de escala para ganar la batalla por el espacio a otros competidores.

Para ser eficaz, la consolidación debe alinearse con las estructuras de oferta implantadas por los distribuidores, tanto en términos

de cobertura de necesidades de consumo como de la naturaleza de las marcas (líderes, segundas marcas, primer precio), evitando solapes de las que no encontrarán espacio en los lineales.

4. Continuar con la mejora de costes reinvertiendo los ahorros en el crecimiento

En una gran parte del sector de fabricantes de productos de gran consumo existen aún importantes oportunidades de reducción de costes operativos y de gestión. Las principales fuentes de ahorros en costes provienen de:

- ✓ Mejora de la gestión de las compras.
- ✓ Simplificación de los procesos operativos, optimizando los recursos necesarios para su ejecución.
- ✓ Externalización de procesos de apoyo a la gestión.

La reinversión de los ahorros alcanzados con estas iniciativas en acciones de promoción en los puntos de venta, de contacto directo con los consumidores, apoyo a las actividades de marketing institucional, o desarrollo de nuevos canales, es una fuente de financiación clave para poner en marcha iniciativas hacia el crecimiento sostenible.

En mayor o menor medida, las compañías están ya actuando en línea con alguna de las diferentes áreas citadas. El reto es importante y la recompensa, en muchos casos, no es más que la pura supervivencia, pero para algunas de ellas esta nueva forma de abordar el crecimiento puede significar la consolidación de una posición fuerte en el mercado o incluso el liderazgo. ●

La reinversión de los ahorros alcanzados con estas iniciativas en acciones de promoción en los puntos de venta, de contacto directo con los consumidores, apoyo a las actividades de marketing institucional, o desarrollo de nuevos canales, es una fuente de financiación clave.

46