

CÓDIGO84

C84

Nº189

JULIO 2015

LAS MARCAS

A la reconquista del consumidor

CON LA OPINIÓN DE ACESUR, ÁREAS, CALIDAD PASCUAL, CAPSA FOOD, DIAGEO Y TELEPIZZA

branda
Telepizza



ENTREVISTA
Marc Vidal: "En 10 años internet lo será todo"



ENTREVISTA
Rafael Juan Dulcesol

DETRÁS DE CADA HISTORIA HAY UN ABUELO

- Manolo Perea, Melonero.



Descubre su historia y muchas
otras en nuestra web:
detrasdecadahistoriahayunabuelo.com
#compartetuhistoria



Nuevas expectativas para un nuevo orden global



Los profundos cambios demográficos, políticos, económicos, sociales y culturales de nuestro entorno hacen que Europa y España afronten un momento realmente decisivo para su futuro.

En este escenario incierto, en el que los cambios se suceden a gran velocidad, con la transformación digital como telón de fondo, es fundamental para las empresas adelantarse a los acontecimientos y modelar estrategias acordes con los nuevos tiempos.

Con el fin de ayudar a conocer cómo va a evolucionar nuestra sociedad y cuáles son las nuevas tendencias que van a marcar el consumo, AECOC ha publicado el libro "Expectativas en la era de la escasez". Una obra que incide en el importante cambio de modelo al que estamos asistiendo en los últimos años y en la necesidad de reescribir las reglas para impulsar proyectos sólidos y sostenibles.

En ella, el profesor José Luis Nuño nos invita a reflexionar sobre el rol que las empresas, la sociedad y los gobiernos estamos llamados a desempeñar en un nuevo orden, una nueva normalidad, que nos aleja del estado del bienestar, tal y como hasta ahora lo conocíamos.

Y es que de un siglo XX marcado por la abundancia hemos pasado a un siglo XXI que, en la mayoría de países, presenta el signo contrario, pero en el que, curiosamente, hay algo que no va a cambiar: el nivel de exigencia del consumidor.

Así las cosas, parece claro que ha llegado el momento de hacer más con menos y también de gestionar adecuadamente las expectativas.

En este nuevo mundo, marcado por la globalización y el despegue tecnológico pero también por la desigualdad que se deriva de éstos, sólo los productos y las propuestas de valor que se ajusten verdaderamente a las expectativas del consumidor pueden generar satisfacción.

Por ello, nunca como ahora el entorno exige hacer gala de rapidez de reflejos y, en ocasiones, cambiar para que no nos cambien.

José María Bonmatí, director general de AECOC

CÓDIGO84  Nº188 JUNIO 2015	PRESIDENTE Francisco Javier Campo VICEPRESIDENTE Tomás Pascual DIRECTOR GENERAL José María Bonmatí CONSEJO DE REDACCIÓN José María Bonmatí Jordi Cuatrecasas Rosa Galende DIRECTORA DE PUBLICACIONES Rosa Galende rgalende@aecoc.es JEFA DE REDACCIÓN Ana Martínez Moneo amartinez@aecoc.es REDACCIÓN Charo Toribio ctoribio@aecoc.es Pablo Biosca pbiosca@aecoc.es Lluís Goñalons lgonalons@aecoc.es Ronda General Mitre, 10 08017 Barcelona Tel. 93 252 39 00 Fax. 93 280 21 35 Email: redaccionC84@aecoc.es	COLABORADORES Manuel Alcolea Emilio Llopis Lluís Martínez Ribes Santiago Niño-Becerra Marta Nolla Gustavo Núñez Tomás Pascual Nuria de Pedraza Jesús Pérez DISEÑO Y MAQUETACIÓN iScriptat FOTOGRAFÍAS iStock y Shutterstock IMPRESIÓN Litografía Rosés DEPÓSITO LEGAL B 29967/87	PUBLICIDAD JEFE PUBLICIDAD: Juan Martínez juan.martinez@codigo84.com Avda. Can Corts, 37 - 3º 1ª Tel. 93 377 41 26/625 43 55 91 Fax. 93 377 41 53 Agentes publicidad: Josep Mª Gascón y Luis Sánchez Freyre CONTROL DE DIFUSIÓN  IMPORTANTE AECOC no suscribe necesariamente las opiniones expresadas por sus colaboradores. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa de AECOC. LA MISIÓN DE AECOC/GSI ESPAÑA La misión de AECOC es la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.  
	¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS! Cuéntenos que le han parecido los artículos del presente número. Díganos que temas le gustaría que se traten en los próximos. ¡AYÚDENOS A HACER LA REVISTA QUE LE GUSTARÍA LEER! Descárguese el último número de C84 en www.aecoc.es		

25.000
ejemplares
controlados por



SUMARIO



TRIBUNA

- › Santiago Niño-Becerra 8
- › Tomás Pascual - vicepresidente de AECOC 10



DIRECTIVOS

- › **Las marcas vuelven a conquistar al consumidor**
Las opiniones de Acesur, Áreas, Calidad Pascual, Capsa Food, Diageo y Telepizza 16

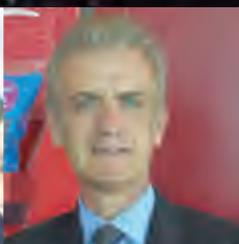


TECNOMARKETING'15

- › Creciendo en gran consumo 30

IV PREMIOS AECOC SHOPPER MARKETING

- › Danone, Unilever y Artzai Gazta 46



LAS ENTREVISTAS

- › **Rafael Juan - Dulcesol**
"La flexibilidad y la autofinanciación han sido nuestras palancas de crecimiento" 22
- › **Marc Vidal - Emprendedor**
"En una década internet lo será Todo" 52



SUPERMARCAS

- › **¿Cómo crear valor en una marca?**
Emilio Llopis - Autor de 'Crear la marca global' 62

NOTICIAS AECOC

- › **Shopper View: Misiones de compra** 70
- › **El sector contra el desperdicio alimentario** 78



TECNOLOGÍA EN EL PUNTO DE VENTA

- › **Hacia la conectividad total en el retail** 72



ENTORNO DIGITAL

- › **Entrevista a Guillem Sanz - Bebitus.com** 82



PYMES CORNER

- › **Casa Castelao. El amor por la tierra** 86



BURBUJAS DE OXÍGENO

- › **Cómo diferenciarse. Otra ruta es posible**
Lluís Martínez-Ribes 90



DESDE LA BARRERA

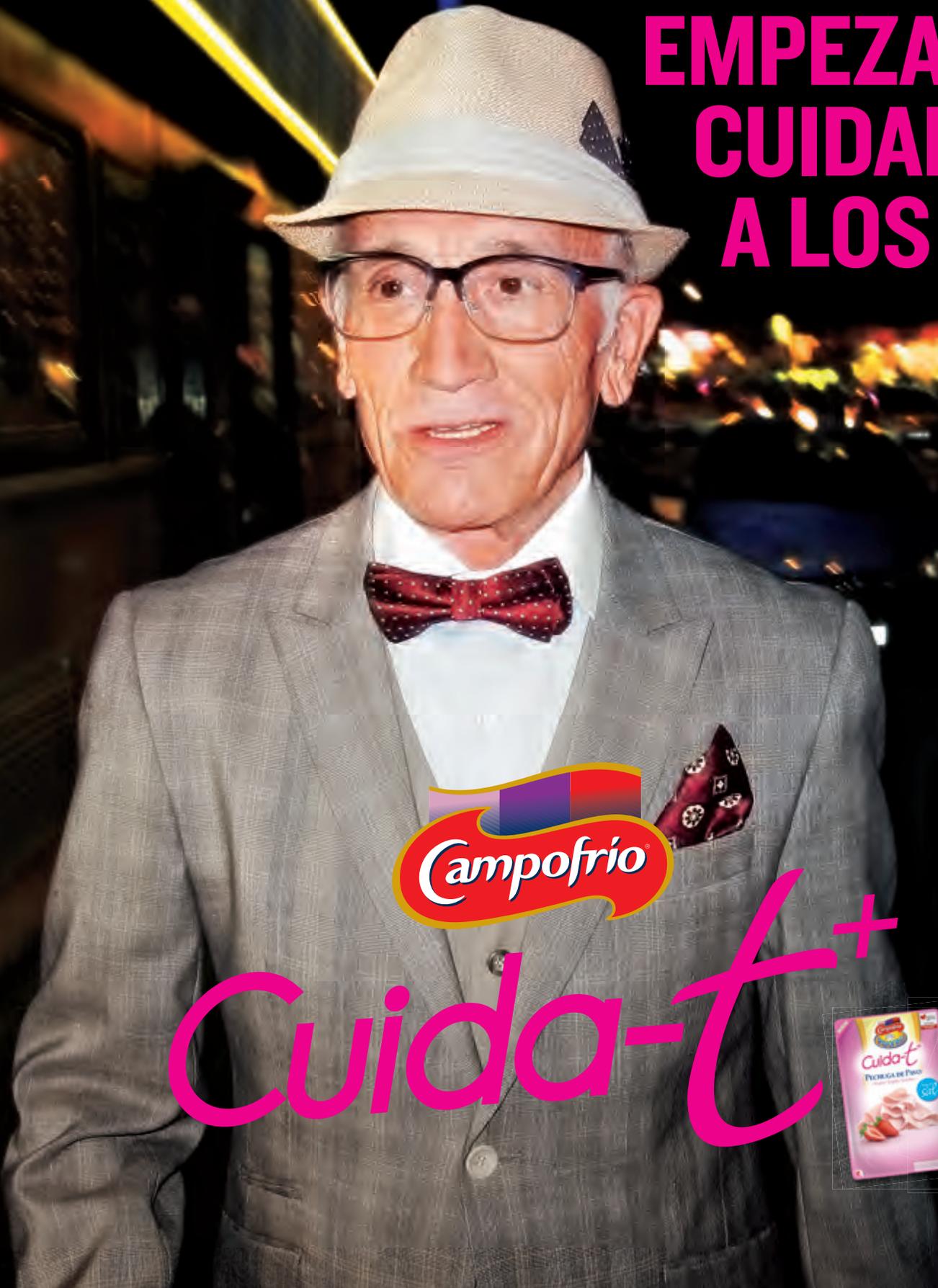
- › **Manuel Alcolea** 92
- › **Jesús Pérez** 94



EL CONSUMI(RA)DOR ENMASCARADO

- › **El Ying y el Yang** 98

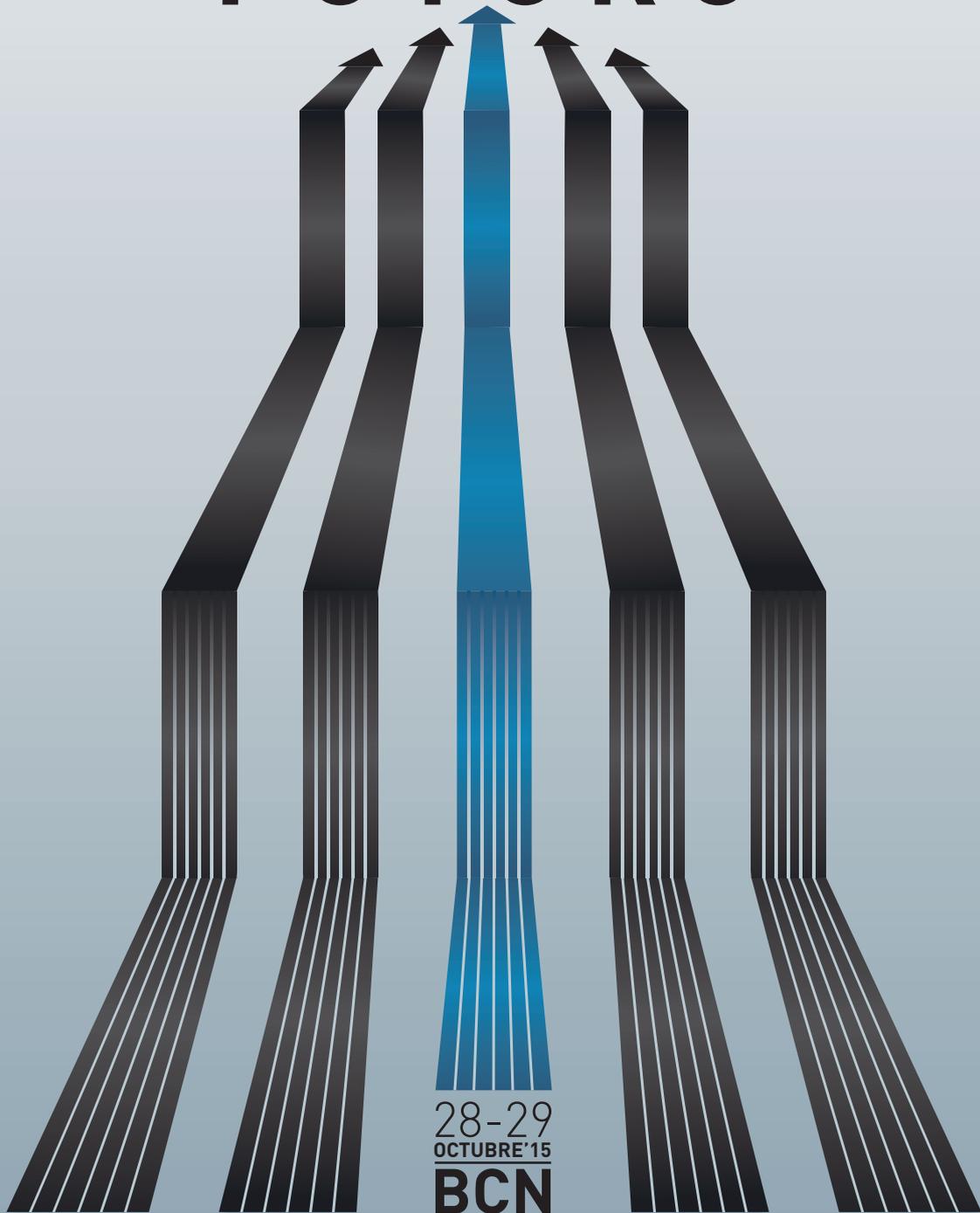
PARA LLEGAR
ASÍ A LOS 90
TIENES QUE
EMPEZAR A
CUIDARTE
A LOS 30.



Cuida-t⁺



GENERAR
CONFIANZA
CONSTRUIR
FUTURO



28-29
OCTUBRE '15
BCN

CONGRESO AECOC

EL PUNTO DE ENCUENTRO DEL GRAN CONSUMO DESDE 1985

En AECOC creemos que hay que trabajar juntos para generar confianza y construir un futuro mejor. Por eso, llevamos desde 1985 dando voz a grandes profesionales y personalidades que han ayudado a nuestros asociados a prepararse y a hacer frente a todo aquello que está por llegar.

Este año, volvemos a dar voz a las personas adecuadas para explicar a fabricantes y distribuidores los retos de un momento en el que todo cambia más rápido que nunca.

Este año, juntos volvemos a construir el futuro del sector.

¿Vas a formas parte de él?

YA PUEDES RESERVAR TU PLAZA
www.congresoacoc.es



Los retos de un nuevo modelo económico

SANTIAGO NIÑO-BECERRA
CATEDRÁTICO DE ESTRUCTURAS ECONÓMICAS,
UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL



Repasando lo que ha sucedido hasta ahora vemos que en los años treinta se produjo un crash mundial, a partir de ahí se puso en marcha un nuevo modelo que nos llevó a crecimientos espectaculares pero que empezó a agotarse en 2007 y que ya está totalmente agotado.

Si analizamos la evolución del PIB mundial vemos que entre 1950 y 1970, cuando se acababa de poner en marcha el nuevo modelo tras el *crash*, creció a un 5% anual, que era espectacular. A partir de los setenta, con la crisis energética, el crecimiento pasó a ser de un 3% y desde 2003 ha ido bajando hasta situarse en un 1% o 1,3%, con máximos del 2,6% y mínimos del -0,5%. Todo ello

demuestra nos encontramos en una crisis sistémica y ya se está diseñando el nuevo modelo, que estará operativo a partir del 2023 o 2025.

Un modelo agotado

En España de 2005 a 2015, el balance entre ingresos y gastos del sector público vemos que es insostenible. La capacidad del español medio de pagar impuestos difícilmente va a crecer, por lo que la única vía que tendrá España para aproximar las curvas de gastos e ingresos va a ser recortar sus gastos.

España se ha comprometido, junto con otros 25 países de la Unión Europea, a que su déficit llegue al 0% en 2020, cuando ahora está en el

4,6% o 4,7%. Es decir, que en cinco años se van a tener que reducir casi 50.000 millones de euros de gastos públicos, cuando además tenemos otras variables como una tasa de desempleo actual del 23% y una economía sumergida del 12%. Es cierto que este primer trimestre ha sido mejor que 2014 en general, pero la letra pequeña nos deja malos datos, como que la productividad ha caído porque el empleo ha mejorado más que el PIB.

Cuando se acabe la caja de reserva de las pensiones, que será en unos 3 o 4 años, se va a tener que empezar a recortar esta partida. Por tanto, habrá 11 millones de personas con una capacidad de consumo menguante. Y no se trata solo del caso español, la seguridad social de otros países como Japón, Francia o Alemania vive una situación parecida, aunque otras variables como el desempleo sean diferentes.

Por otro lado, ante este panorama el Estado desempeña un papel decreciente, mientras que se transfieren funciones a ayuntamientos y municipios.

Ha quedado claro que los recursos naturales y financieros son escasos, por lo que cada vez se va a escoger mejor en qué se invierte. Además, tenemos un exceso de capacidad



Consejo.
Aprovechen sus contactos, colaboren y creen grupos, porque el 'francotirador individual' está acabado.

productiva de un 20% en las industrias del automóvil, de instalaciones, de muebles, de obra pública, etc. que se tendrá que eliminar.

Por último, la capacidad de endeudamiento de familias y empresas es prácticamente nula y las rentas tienden a estancarse o a ir a la baja, perjudicando al consumo.

Pinceladas del nuevo modelo

Los rasgos del modelo actual nos dan las claves de cómo será el nuevo, radicalmente distinto al que hemos tenido desde 1950.

- En nuestro modelo ha sido fundamental la producción, pensando que a través de salarios, créditos, horas extras, etc. se consumiría. Sin embargo, en el nuevo modelo, partiendo de que los recursos son escasos, el eje será la eficiencia. Es decir, producir lo que sea conveniente, de la forma adecuada.
- Otro cambio será la pérdida de la visión de que el ganador se lo llevaba todo y arrasaba con la competencia. Actuando así se desperdician muchísimos recursos porque el resto de la competencia pierde toda su inversión y su esfuerzo. Por eso, la tendencia ahora es hacia la colaboración y coordinación, como vemos ya en industrias como la del cine o el automóvil. Surge el concepto de *coopetition*, es decir, el competidor-colaborador.
- Cada vez será más importante la responsabilidad. Cada uno debe responsabilizarse de sus actos en lugar de continuar con el modelo basado en la protección.
- La producción ahora tenderá a una descentralización centralizada, como sucede ya por ejemplo en la industria del automóvil, en la que hay unidades descentralizadas pero coordinadas con una unidad de decisión que puede estar en cualquier lugar del mundo.

The Big Society. Los recursos se administrarán a través del barrio o el municipio y las personas participarán en la gestión municipal.

- Otro cambio es el paso de la propiedad al acceso de uso, lo que significa que no se necesita ser propietario de un coche, sino poder utilizarlo cuando y donde me resulte necesario.
- Pasaremos de nuestro concepto de empleos fijos, indefinidos y estables a empleos temporales, autónomos, flexibles, etc.
- Las dimensiones de estado y región van a pasar a un segundo plano y serán más importantes los conceptos de *cluster* o municipio.
- Los políticos están en declive, mientras que los técnicos cada vez son más importantes en la gestión de los recursos. Así lo han reconocido, por ejemplo, **Tony Blair** o **Manuel Valls**, manifestando que no existen ni derechas ni izquierdas, sino buena o mala gestión económica.
- En la producción se va a pasar de unidades productivas verticales, dedicadas a un único producto, a corporaciones horizontales, que fabrican centenares de artículos, con sinergias cruzadas.

Transición de The Great Society a The Big Society

The Great Society era el concepto del modelo vigente hasta ahora, que nació en EE.UU. con la administración Johnson en los años sesenta y que buscaba un modelo de protección social que cubriera cualquier necesidad.

Sin embargo, el concepto que se desmarca ahora es el de *The Big So-*

ciety, que mencionó por primera vez **Cameron** hace seis años, y que se basa en que los recursos se administran a través de unidades inteligentes como el barrio o el municipio y que las personas se responsabilicen de esos recursos participando en la gestión municipal. Un ejemplo extremo significaría que cada persona tendrá que barrer su trozo de acera y así el municipio se ahorra el servicio de limpieza.

Otras líneas de evolución apuntan a que el precio será la variable fundamental. Además la tecnología y los nuevos materiales seguirán desarrollándose con el objetivo de mejorar la eficiencia, así como el sector de la industria de la reparación y del reciclaje. También será necesario adelgazar las estructuras para ganar productividad.

Recuperación sin alcanzar el nivel previo

Cuando acabe la crisis, entre 2023 y el 2025, habrá una pérdida con respecto al punto donde empezamos y que no recuperaremos nunca. Por ejemplo, en la Seguridad Social, si hacemos una proyección hasta el 2060 vemos que el número de afiliados por pensionista se situará en 1,2%, es decir, las pensiones son absolutamente insostenibles.

Según un estudio realizado en 2005 por la Societé Generale Senegal, en el que se igualó a 100 el PIB per cápita de varios países europeos como Suiza, Dinamarca, Holanda, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Francia, Grecia, Portugal, Italia y España, y se proyectó a través de un modelo econométrico al año 2050-, se aprecia que todos los países pierden PIB y España es el que más pierde.

Ante el cambio de paradigma, les animo a que aprovechen el paraguas común bajo el que se encuentran quienes forman parte del mismo sector, que aprovechen sus contactos comunes, que colaboren, que creen grupos, porque el 'francotirador individual' realmente está acabado.

© Santiago Niño-Becerra

Competir en el nuevo entorno

Los años de crisis económica han concebido un nuevo consumidor. Su máxima es más por menos, pero sin renunciar a la calidad. Un consumidor que está influenciado por la rápida irrupción del mundo digital, que ha cambiado su forma de vivir, comprar, pensar... Un nuevo entorno al que las empresas tienen que adaptarse para poder competir.

TOMÁS PASCUAL
VICEPRESIDENTE DE AECOC Y PRESIDENTE
DE CALIDAD PASCUAL



El gran desafío.

Crece en un mercado incierto, más competitivo, con menos compradores y donde la principal palanca del crecimiento, la innovación, ha sufrido mucho.

En los últimos años hemos ganado parte de la competitividad perdida pero básicamente lo hemos hecho a base de reducir, desde 2012, los costes laborales unitarios que durante años anteriores a la crisis habían crecido muy por encima de la media europea. Ahora bien, una vez hechos estos ajustes ya no hay margen para seguir recortando en ese ámbito. Por ello, la única oportunidad de recuperar crecimiento y empleo es seguir trabajando en la productividad y competitividad de nuestras empresas. Es ahí donde hay que centrar todos nuestros esfuerzos.

Apuntalando la recuperación

Necesitamos afianzar este proceso de recuperación, no bajar la guardia y perseverar en las medidas adoptadas hasta ahora. Sólo así podremos salvar la tremenda brecha social y de empleo que nos han dejado estos años de crisis, y sólo así podremos conseguir un crecimiento sostenido al que sólo podemos aspirar desde la mejora competitiva de nuestras empresas y de todo el conjunto del



Buena noticia.

La confianza del consumidor está aumentando y los sectores de bienes duraderos están creciendo.

país. No basta con cerrar uno o dos ejercicios con resultados positivos. El auténtico reto es recuperar los años perdidos y situar nuestra economía a los niveles de los países más avanzados de nuestro entorno.

Y en la búsqueda de ese objetivo tenemos a día de hoy dos importantes frenos que condicionan el ritmo de nuestro crecimiento:

1 La deuda, sobre todo la deuda pública, porque la privada (empresas y consumidores) ha descendido considerablemente en los últimos años.

2 El desempleo, que afecta directamente al consumo.

España es uno de los países más endeudados del mundo y, aunque las noticias sobre el empleo comienzan a ser esperanzadoras (se han creado 500.000 empleos el año pasado y se prevé crear otros 500.000 este año), las secuelas que ha dejado la crisis nos van a acompañar aún durante muchísimos años, y ese apalancamiento también se va a seguir notando en el consumo durante un largo período. Por tanto, tenemos una recuperación muy frágil que depende de cómo las circunstancias políticas y socioeconómicas evolucionen en los próximos años.

En este contexto, la buena noticia es que la confianza del consumidor está experimentando una evolución más que positiva y los sectores no vinculados a productos de primera necesidad están creciendo, como los bienes duraderos, equipamientos, que están recuperando lo no invertido durante los últimos años. Sectores como electro, ferretería, textil o incluso la hostelería han caído entre un 30% y un 40% en los últimos 6 años. Sin embargo, en el año 2014 han crecido a ritmos importantes (electro, más de un 8%, y ferretería, textil y hostelería, en torno a un 3%). Esto también significa que

recuperar los 30 puntos perdidos en los últimos años a ritmos del 3%-4% nos va a llevar bastantes años.

Momento complicado para el gran consumo

A pesar de que la exportación ha crecido mucho, lo que hemos vivido en el último año en gran consumo no ha sido tan positivo. El sector cerró en 2014 el año más duro desde el inicio de la crisis puesto que combinó dos factores difíciles de conjugar:

1 Una demografía que no crece, es más, ha decrecido. Por tanto, al no crecer la población no se genera nueva demanda.

2 Una deflación del 3%, es decir, una bajada de precios por el efecto de *down trading* –consumir más barato–.

¿Y 2015?

Para 2015, ¿qué puede ocurrir? Parece que la tendencia es positiva, pero eso tiene que reflejarse no sólo en el comportamiento del consumo general, sino también en las realidades de crecimiento de nuestras compañías. Tenemos aspectos positivos que nos van a permitir ver un lento crecimiento en nuestra frágil economía: el crecimiento de la renta disponible por la bajada del IRPF, la mejora del empleo, el turismo creciente, la disminución de los tipos de interés, el acceso al crédito aunque con condiciones, el cambio euro-dólar que favorece mucho la exportación, la bajada del petróleo –aunque ahora vuelve a subir ligeramente–...

¿Y cuál es el gran desafío que tenemos por delante? Crecer en un mercado incierto, más competitivo, con menos compradores y donde la principal palanca del crecimiento, la innovación, ha sufrido mucho. Quizá porque ha sido menos relevante de lo que tenía que ser, porque ha tenido una referenciación ■ ■ ■

mucho más baja de la que tenía que tener o porque ha sido menos visible. El caso es que hemos apostado menos por la innovación y nos hemos centrado más en la gestión de nuestros productos básicos del día a día y en paliar las caídas de ventas. Y es crucial que volvamos a pensar en ella y a concienciarlos de que el consumidor va a volver a consumir pero de una forma diferente.

El consumidor de hoy y las nuevas tendencias

El consumidor hoy es más complejo, más racional, más prudente, más informado, más exigente, más frugal y austero... Quiere más calidad y valor por menos. De hecho, el precio ya no es un elemento más de la ecuación, sino que lo considera un factor intrínseco al producto. Por tanto, para diferenciarnos tenemos que ofrecerle ese plus. Está muy focalizado en el ahorro, busca promociones y quiere optimizar al máximo su presupuesto. Y esa es una tendencia que no parece que vaya a tener marcha atrás.

Aparece un nuevo concepto, la nueva frugalidad, la autolimitación de las necesidades, la vuelta a lo esen-

Palabras clave.

Geosocialización, geolocalización, *big data*, impresoras 3D, dinero invisible... son tecnologías que todavía no están 100% presentes, pero que van a transformar a empresas y consumidores.



cial y lo básico, el menos y mejor. Surgen nuevas formas de consumir como el consumo colaborativo – intercambiar o compartir productos y servicios–, la compra colectiva, los grupos de consumo, el alquilar en vez de comprar o el hacerlo uno mismo. Incluso, el fenómeno llamado “la hogarización”, la revolución del hogar como un sitio para el ocio donde compartir momentos de diversión. Será uno de los factores que vamos a ver en los próximos años. Un factor positivo en este caso para el gran consumo, aunque negativo para la hostelería.

También vamos a ver cada vez más el fenómeno de “probar antes de comprar” con los *showroom* o el comprar por internet, probarlo y si no me gusta devolverlo. Cada vez más el consumidor va a querer pagar por aquello que realmente quiere, necesita y siente que es útil para él.

Este nuevo consumidor consume imágenes, quiere una comunicación honesta, con contenido. Tenemos que estar pendientes del contenido, que sea más relevante, interesante, de calidad. Nuestras marcas, enseññas y productos tienen que tener una historia, atraerle no sólo desde el punto de vista racional sino tam-

bién desde el punto de vista emocional, incorporándola a nuestra forma de ser. Además, la comunicación tiene que llegar por todas partes, no sólo por los medios tradicionales o digitales, también a través del envase. Tenemos una oportunidad de llegar a ese consumidor y lo que hay que saber es elegir cómo.

La transformación digital

El consumidor también es cada vez más digital, global, conectado, participativo, quiere consumir en cualquier momento y en cualquier lugar, 24 horas al día, 7 días a la semana y desde cualquier sitio. Hay una frase que dice que “el hogar está donde está tu teléfono móvil”. Ya no necesitamos estar en casa, la oficina o una tienda para comprar, podemos acceder a los mercados desde cualquier punto. Además es un consumidor al que le gusta compartir sus experiencias vitales en un escenario en el que las nuevas tecnologías irrumpen con gran fuerza y tienen gran potencial para transformar tanto el modo en que las empresas se relacionan entre sí como con el consumidor.

La incorporación de estas nuevas tecnologías aumenta y mejora la conectividad y las relaciones entre consumidor y empresa y ayudan

NUEVO



POWER-MIX CAPS



Descubre la
1^a CÁPSULA
que combina
POLVO & GEL

también a disminuir los costes transaccionales y de relación. Irrumpen también palabras como geosocialización, geolocalización, big data, impresoras 3D, el dinero invisible... Tecnologías que todavía no están 100% presentes, pero que entran con gran fuerza y van a transformar a empresas y consumidores.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el mercado del comercio electrónico que, aunque todavía es pequeño, crece en torno al 20% fomentado porque el consumidor no quiere visitar varias tiendas ni esperar colas en las tiendas; quiere encontrar lo que busca y en el momento que lo busca, el tiempo en los desplazamientos le parece engorroso y pide horarios abiertos... No obstante, al cierre del año pasado, sólo el 11% de compradores utilizaban este canal para adquirir productos de alimentación. Y debemos reflexionar sobre las oportunidades que, quizás, estamos perdiendo. Los datos de Nielsen confirman que el comprador online gasta una media de 3 euros más por compra que el offline y, además, es más fiel, lo que invita, sin duda, a reflexionar.

Por tanto, debemos tener en cuenta que la transformación digital a la que estamos asistiendo está cambiando drásticamente las reglas de juego y eso hace que sea necesario revisar nuestras estrategias. Un aspecto que más que preocupar debería ocupar. En este sentido, la estrategia tiene que estar orientada

Omnicanalidad.
Hoy el hogar está donde está el teléfono móvil. Podemos acceder a los mercados desde cualquier punto.

La innovación.
Tiene que tener más foco y ser más perseverante.

a satisfacer las demandas de aquel que en el fondo decide si nuestras empresas siguen o no siguen en el mercado.

Un impulso a la innovación

En AECOC hablamos siempre de la importancia de la innovación en su sentido más amplio: en productos, procesos, tecnologías de comunicación, servicio o modelos de negocio a lo largo de toda la cadena de valor. Es decir, una innovación transversal para responder rápida y ágilmente y con más eficacia a la avalancha de nuevas demandas que nos proponen los consumidores. Una innovación que cree más valor para el consumidor a la vez que capture también valor para las empresas. Pues bien, los datos indican que en estos últimos 5 años la innovación ha caído en un 31% y eso es algo que no podemos permitirnos porque la innovación es la palanca de la diferenciación y el crecimiento.

La buena noticia es que, a pesar de que el consumidor es frugal, sigue teniendo pasión por las novedades, por lo inesperado, y las empresas tenemos la obligación de aprovechar esta oportunidad para captar más consumidores, y aumentar la frecuencia de compra y las ocasiones de consumo. En definitiva, ofrecerle soluciones diferenciadoras, relevantes, que le aporten valor y mejoren su calidad de vida. Una innovación que tiene que tener más foco y ser más perseverante. La innovación no tiene éxito a la primera; hay que seguir trabajando para que sea más relevante, además de ser capaces de comunicarla de manera más activa y hacerla más visible en el punto de venta. Una innovación que dé respuesta a las nuevas necesidades del consumidor, a sus hábitos de vida más saludable, con una mayor seguridad y mejor servicio.

Trabajar en la cadena de valor

Debemos reflexionar sobre si este entorno de contención nos está llevando a una visión demasiado cortoplacista y a dejar cosas importantes por el camino. Para AECOC ahora más que nunca hay que trabajar en el nuevo modelo de la relación comercial que apoye la nueva cadena de valor. Una cadena que ya no es lineal sino interrelacionada (productor-fabricante-distribuidor-cliente-consumidor).

En esta nueva cadena de valor debemos atrevernos a explorar también un nuevo marketing en el que el consumidor quiere ser protagonista, participar, ayudar a crear... Irrumpe la neurociencia, que nos lleva a una nueva forma de hacer marketing, el neuromarketing, para conocer el consumidor. También una nueva tecnología, el big data, que nos permite tener mucha más información y usarla para buscar relevancias y conocer mejor al consumidor. No basta con tener la información, hay que conocerle; no sólo hay que escucharle, hay que invitarle a participar, crear conversaciones, involucrarle en nuestro negocio, jugar con él, que se divierta cuando compra y consume, co-crear y co-innovar con él, etc. En definitiva, formar parte de su fiesta y de su vida. Es un consumidor que no sólo quiere ser oído; quiere que todo gire alrededor de él y alrededor de su experiencia. Exige además que le tratemos de forma individual, que le demos un toque personal, le customicemos el producto...

Para competir en este nuevo entorno necesitamos profesionales motivados y con las capacidades adecuadas para responder con eficacia a los retos que se avecinan, que no son pocos.

Nota: Extracto de la conferencia ofrecida por Tomás Pascual en el marco de Tecnomarketing 2015.

© Tomás Pascual

LLONGUERAS

COLOR
intense

REVOLUCIÓN

con
activador
del color

NUEVO

CUIDADO Y PROTECCIÓN DEL CABELLO TEÑIDO

TONOS OSCUROS

Tonos del 1 al 6, incluyendo matices intermedios.



Champú 2 en 1

Mascarilla



Serum

TONOS CLAROS

Tonos del 7 al 10, incluyendo matices intermedios.



Mascarilla

Champú 2 en 1



Gama que se **adapta al tono** del color. **Uso universal**: para todas las marcas de coloración



Garantiza hasta **2 meses** de intensidad del color* y brillo.



Tecnología de **salón a precio de mass market**.



Avalado por Llongueras, la marca experta en coloración.

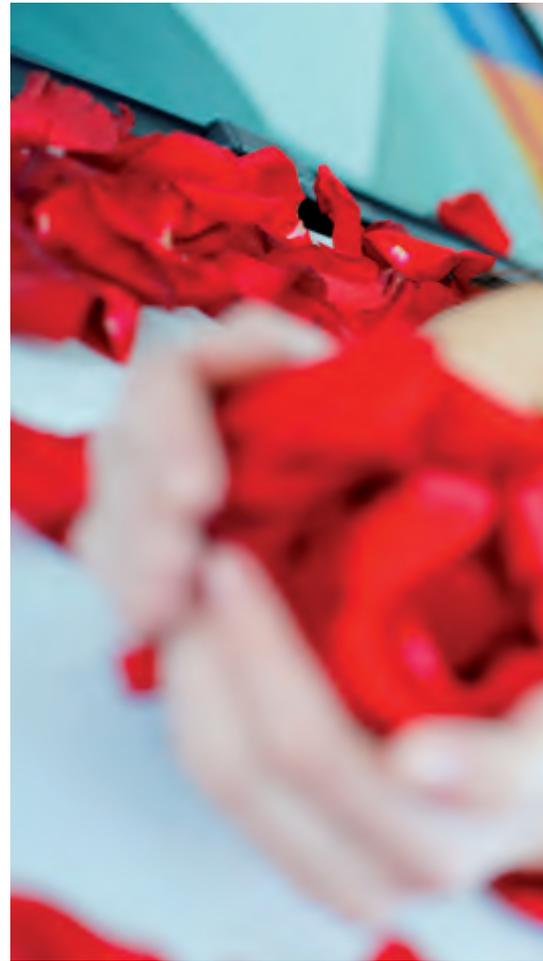
*Resultados probados: test instrumental realizado con la gama Color Intense y test de salón: champú + mascarilla Color Intense

Las marcas

Vuelven a conquistar al consumidor

Tras la pérdida de presencia que han experimentado estos años de crisis, parece que las marcas recuperan la senda del crecimiento en este primer semestre de 2015. Ajustar precios, seguir apostando por la calidad y la innovación y fortalecer su relación con un cliente cada vez más activo y exigente son algunas de las estrategias llevadas a cabo por Acesur, Áreas, Calidad Pascual, Capsa Food, Diageo y Telepizza para revalorizar sus marcas en los lineales.

REDACCIÓN C84



IGNACIO GARCÍA-CANO
CEO Director General Ejecutivo de
Calidad Pascual

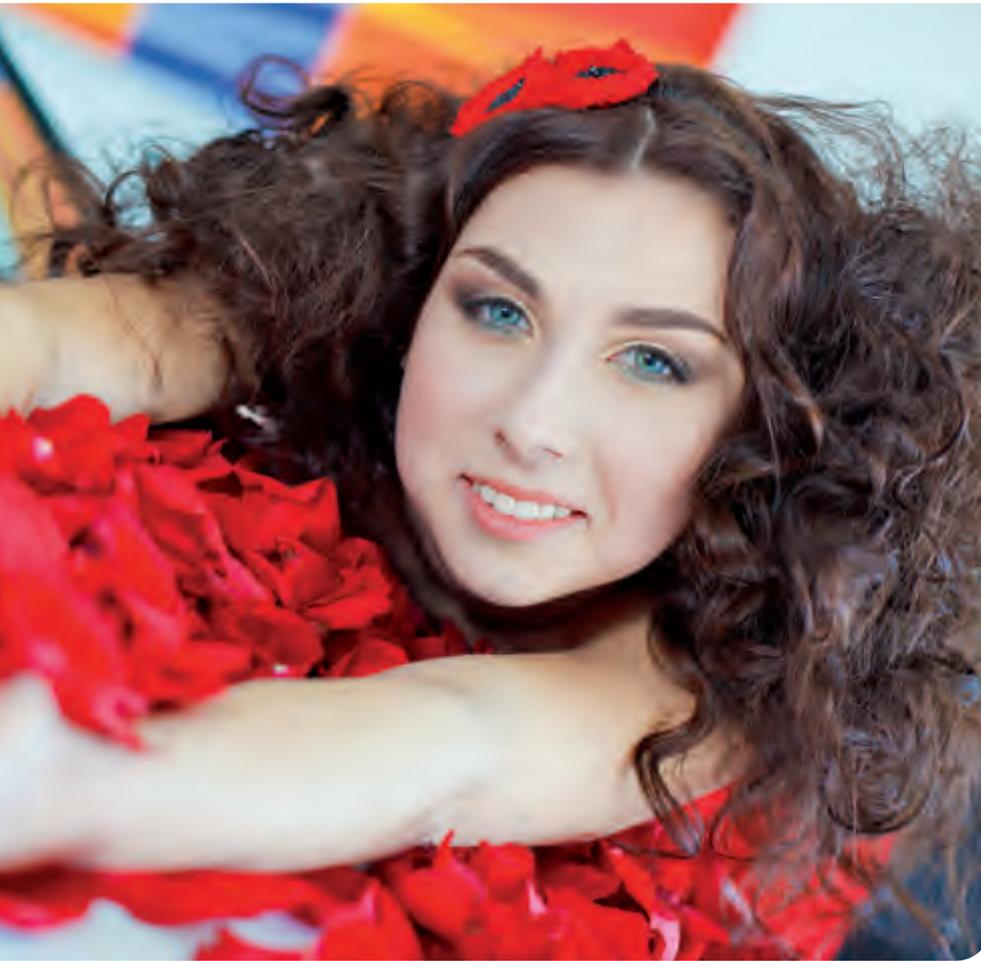


Buena evolución de la calidad y la innovación

Los efectos en los hogares de la tendencia general hacia la recuperación económica son patentes y durante estos meses nuestras marcas han empezado a recuperar el terreno que perdieron durante la crisis económica.

Esta nueva situación de relativa bonanza beneficia a las marcas de fabricante porque en la decisión de compra del consumidor ganan

El consumidor.
Es cada vez más exigente y pide más a las marcas que elige.



importancia otros factores, como la calidad, el valor ético o la innovación, frente al mero ahorro, que es el único elemento de las propuestas de valor de las marcas de distribución.

“La nueva bonanza relativa beneficia a las marcas de fabricante porque en la compra ganan importancia factores como la calidad, el valor ético o la innovación frente al mero ahorro”.

En estos meses hemos visto una tendencia general hacia el crecimiento de nuestras marcas y hemos redoblado nuestros esfuerzos por proponer nuevos productos innovadores y de calidad, ahora que el consumidor es más proclive a valorarlos.

Para revalorizar nuestras marcas, continuaremos con nuestra línea de innovación constante, ofreciendo

productos saludables que aporten valor a las personas en su vida cotidiana y que además cuentan con la garantía de ser social, económica y medioambientalmente responsables.

En ese sentido orientamos nuestra actividad desde nuestros comienzos en 1969 y también nuestros últimos lanzamientos: **Digestivia**, de ViveSoy, la única bebida de arroz del mercado que ayuda a realizar la digestión; **Leche Pascual PRO**, con un 50% adicional de proteínas naturales de la leche para afrontar el desgaste físico desde el desayuno; y **Active de Bifrutas**, una bebida energética sin taurina para aquellos que necesitan un toque de energía en su día a día.

Las marcas de Calidad Pascual cuentan con una imagen muy fuerte en la mente de los consumidores y estas innovaciones pretenden fidelizarlos, ofreciéndoles productos con ventajas diferenciadoras y que mejoran su calidad de vida.

GONZALO GUILLÉN
Director general de **Acesur**



La guerra de precios limita la evolución de las marcas de aceite de oliva

Parece que en líneas generales han aumentado las ventas de las marcas de fabricante frente a las MDD en la mayor parte de las categorías. Sin embargo, muy a pesar de nuestro querido sector, no está pasando lo mismo en la categoría de aceites de oliva. Muy especialmente en este primer semestre del 2105. De esta manera, la MDD gana volumen respecto a las marcas de fabricante.

“Hoy no hay una correspondencia lógica entre costes y precios en las diferentes categorías de aceites de oliva. Sólo conduce a la banalización de la categoría”.

En general, los aceites de oliva vienen sufriendo grandes subidas en origen (cerca de un 100% desde junio del 2014). Sin embargo, esta subida no se ha reflejado en la medida en que hubiese correspondido en los precios en los lineales, especialmente en las MDD. En mi opinión, esto se debe a la guerra de precios que existe, que es excesiva- ■ ■ ■

mente agresiva entre distintos operadores de la distribución moderna de este país. Así, aún hoy, no hay una correspondencia lógica entre costes y precios en las diferentes categorías de aceites de oliva. Es una pena y una incoherencia, pues esta situación sólo conduce a la banalización de la categoría, a crear tensiones injustificadas entre distribuidores e industriales y, por ende, a tensionar y perjudicar relaciones y funcionamiento de toda la cadena de valor del aceite de oliva.

Además, vemos un tratamiento que también es perjudicial hacia las marcas de fabricante. Me refiero a la discriminación que sufren cuando son marginadas en los lineales. No son tratadas de forma igualitaria con las MDD y se les exige una rentabilidad que no es comparable y que las obliga a posicionarse muchas veces a precios con diferencias tan grandes que los consumidores no pueden, y quizás no quieren, aceptar.

Ante esta coyuntura, en Acesur nos consideramos marquistas, tenemos marcas de gran valor tanto en aceites de oliva (**Coosur** o **La española**) como en aceite de girasol (**Coosol** o **GuillenSol**). Por ello, en el último trimestre de 2014 hicimos inversiones en medios por un valor superior al millón de euros y hemos lanzado nuevas innovaciones en formatos y en tipos de aceites, que nos permitan diferenciarnos de la competencia y de las MDD de forma que aportamos más valor y atractivo a los consumidores. De esta manera, estamos consiguiendo que nuestras marcas, con mucho esfuerzo, se mantengan en los niveles de cuota de valor y volumen que nos co-

responde. Somos muy activos con nuestros clientes y consumidores y seguiremos luchando para mantener nuestras mejores relaciones con ambos colectivos.

ÓSCAR VELA

Director General de **Áreas** en España y Portugal



Crecen las marcas más fuertes

La mayoría de las marcas con las que colaboramos han aprovechado la crisis para hacer los deberes y están bien preparadas para la recuperación que todos estamos esperando, tanto a nivel de tráficos como de consumo. Han clarificado su oferta, ajustado su política de precios, vuelven a comunicar a sus clientes y, sobre todo, han apostado por la formación y la motivación del personal que atiende directamente al público. Fruto de ello, notamos una clara recuperación del número de clientes en las marcas más notorias y un mayor consumo medio por persona. También es cierto que estamos viviendo una gran polarización en el mercado: las mejores marcas consiguen resultados sobresalientes y las demás pueden mantenerse o incluso bajar.

“Las marcas con las que colaboramos han clarificado su oferta, ajustado sus precios, aumentado la comunicación y, sobre todo, apostado por formar y motivar al personal que atiende al público”.

En el proceso de transformación de nuestra oferta comercial hemos aprendido de las mejores marcas

para alimentar nuestra reflexión para el desarrollo o creación de nuestros propios conceptos. Y nos hemos focalizado en 3 proyectos básicos:

- 1** Conocer mejor a nuestros clientes, centrándonos en medir su satisfacción y conocer sus necesidades para darles respuesta.
- 2** Simplificar la promesa de valor de nuestras marcas para captar un público cada vez más exigente y experto, y simplificar la gama para centrarnos en los productos con la mejor relación calidad-precio-aceptación.
- 3** Formar y motivar a nuestros empleados para transmitir los valores de marca y centrarnos en el servicio a los clientes.

NEWTON FREIRE

Director General de **Diageo** en España y Portugal



Innovación para un consumidor más exigente

Todas las marcas, incluyendo las de distribuidor, cumplen su rol en la oferta total al consumidor. La única tendencia asentada, independientemente del momento económico, es que el consumidor es cada vez más exigente y pide más de las marcas que elige. Nuestro portfolio en Diageo, que abarca todos los rangos de precios en las principales categorías, nos ha permitido resistir mejor y adaptarnos con mayor rapidez a los cambios del mercado y a la irrupción de las marcas de distribuidor. Si algo nos caracteriza a nosotros y a nuestros productos es la historia, la tradición, la calidad y el compromiso que mantenemos con clientes, consumidores y comunidad. ■ ■ ■

NEW WAYS NEW HORIZONS



NEW TUNA PROCESSING FACTORY



WE WILL NEVER STOP

Capitalizamos el segmento del lujo en España y hemos convertido la innovación en un factor diferencial y característico de muchas de nuestras marcas. De hecho, a nivel global, más del 70% de nuestras innovaciones permanecen en los mercados después de cinco años y son responsables de cerca de la mitad del incremento de nuestras ventas.

“Más del 70% de nuestras innovaciones permanecen en los mercados después de cinco años y son responsables de cerca de la mitad del incremento de nuestras ventas”.

También invertimos en programas de formación junto a hostelería para valorizar el destilado y las experiencias que viven los consumidores,

convirtiéndolo en un valor dentro de la gastronomía y de nuestro sello como país. Nuestro objetivo es crear y descubrir los gustos y bebidas que se disfrutarán hoy y en las próximas décadas; y es ahí donde queremos seguir destacando para reforzar nuestras marcas.

FERNANDO FRAUCA
COO Europe de **Telepizza**



Conectando con un consumidor más activo

Es evidente que la crisis alteró los hábitos y *drivers* de compra de los consumidores, haciendo que el precio adquiriese un rol fundamental, pero sobre todo nos situó ante un consumidor cada vez más exigente y experto en todos los sentidos. Durante estos primeros meses del año estamos viviendo cierta relajación en relación al precio, aunque el nivel de exigencia del consumidor se ha mantenido, exigiendo a las marcas experiencias globales ancladas a

buen producto, buen servicio y sobre todo a recibir de ellas propuestas realmente relevantes, diferenciales, coherentes y honestas.

En este contexto, si el valor de la marca ha sido siempre un pilar fundamental para el crecimiento, actualmente lo es aún más. Son las marcas fieles a su esencia, las que han apostado por reforzar su calidad y experiencia global y que además han construido beneficios emocionales realmente relevantes, las que están saliendo reforzadas en su relación con el consumidor.

Consideramos que los canales de relación marca-consumidor han crecido exponencialmente; ahora el consumidor es más activo y participa en la construcción del significado de las marcas, aunque la esencia de esa relación se mantiene y hoy, más que nunca, es fundamental basarla en la honestidad, credibilidad y relevancia. Telepizza está capitalizando esta diversidad de canales para darle al consumidor el protagonismo que reclama, tendiendo lazos de diálogo que nos permiten conectar con él, generar *engagement* y ser capaces de atender y adelantarnos a sus necesidades con la misma eficacia y rapidez con la que servimos nuestras pizzas.

“Ahora el consumidor es más activo en la construcción del significado de las marcas, aunque la esencia de la relación marca-consumidor se mantiene y es fundamental basarla en la honestidad, credibilidad y relevancia”.

En Telepizza estamos trabajando en reforzar nuestra esencia de marca, articulándola desde una propuesta consistente, que se refleje en todos esos canales y puntos de relación con el consumidor, tanto en lo que decimos, como en lo que hacemos, capaz de generar la confianza y el vínculo emocional imprescindible para una fidelidad real.



JOSÉ ARMANDO TELLADO

Director General de Capsa Food



Suave senda de crecimiento

A nuestro juicio los vectores de crecimiento no han cambiado, pero quien sí lo ha hecho han sido las grandes marcas que han asumido el cambio de paradigma y la influencia del precio en la decisión, potenciando las promociones y asumiendo rebajas de precio que hacen más atractiva su propuesta de valor. En este escenario, y en mercados que permanecen bastante planos en consumo, las marcas han iniciado una suave senda de crecimiento con

cargo a su cuenta de explotación para recuperar la iniciativa y volver a crecer en penetración y cuota de mercado, con visión de futuro. La otra palanca que caracteriza a las marcas, la innovación, está siendo penalizada por la dificultad de referenciar nuevos productos en los lineales de una distribución que, de forma mayoritaria, apuesta con claridad por sus marcas propias.

“Las marcas han iniciado un suave crecimiento con cargo a su cuenta de explotación para recuperar la iniciativa y volver a crecer en penetración y cuota de mercado”.

Capsa ha reformulado su estrategia comercial en España para hacer sus productos aún más accesibles a los consumidores sin renunciar a la máxima calidad, mejorando la propuesta de valor y reduciendo el dife-

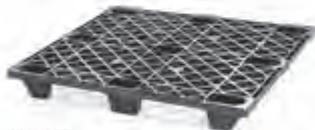
rencial con la marca del distribuidor. Y ello en paralelo a una mayor inversión en innovación y comunicación que permita ofrecer a cada tipología familiar el producto que mejor se adapte a sus necesidades, tanto desde la conveniencia (nuevos formatos familiares, nuevos envases y tapones) como desde la salud (solo ingredientes naturales, mejoras nutricionales en formulación...), siempre con una garantía de calidad (trazabilidad y origen español de la materia prima, mejores estándares de producción y seguridad -BRC) y con el sabor que ofrece la leche de nuestros socios proveedores. Y todo esto trabajando de la mano con nuestros clientes, para aumentar la visibilidad de nuestra propuesta en sus tiendas, desplegando iniciativas y promociones que faciliten la prueba y conocimiento de esta nueva política.

CABKAIPS
better pallets



La gama más amplia de palets de plástico.
Ingeniería al servicio del cliente.

CABKA es uno de líderes mundiales en la fabricación de palets de plástico: desde palets robustos para aplicaciones de reutilización a palets ligeros y encajables y soluciones a medida.



Nest IT



BPP I9



H1



Eco E5



Hygienic E7.1



Nest E3.2



Nest E5.2



Nest U55



Enfilin E7.1

CABKA Spain S.L.U.

Calle Cervantes 2, pta.1

46007 Valencia | España

Teléfono_ +34 96.110.2431

E-Mail_ sales-es@cabka-ips.com

cabka-ips.com

Dulcesol

“La flexibilidad y la autofinanciación han sido nuestras palancas de crecimiento”

Dulcesol ha desafiado la crisis y ha crecido un 25,8% en los últimos 3 años. ¿Cómo? Adaptándose a las necesidades del mercado, diversificando, invirtiendo en mejorar los procesos e instalaciones, apostando por la internacionalización y realizando una gestión equilibrada entre MDF y MDD. Cuatro estrategias en las que sólo en 2014 ha invertido 28,5 millones de euros, un 12,6% más que el año anterior. De las claves de este crecimiento y retos de futuro nos habla Rafael Juan, consejero delegado y miembro de la segunda generación.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84



Dulcesol cuenta con tres fábricas de producto –dos en España y otra en Argelia–, una granja de huevos y una planta de impresión de bobinas de plástico y bolsas para envasado. En la foto la fábrica de Villalonga, la más grande del grupo que cuenta con 20 líneas de producción.

La historia de Dulcesol comienza a principios de la década de los cincuenta, a partir de un pequeño negocio de panadería que inició el padre de Rafael Juan en Villalonga, una localidad de la comarca de la Safor, a 10 km. de Gandía. En ese momento había dos panaderías más en el pueblo y una situación de monopolio que no permitía instalar más. Una oportunidad que aprovechó su padre para unirse con los otros dos panaderos y construir una panificadora para reducir los costes y fabricar pan a un precio muy competitivo. Una visión empresarial poco frecuente en la época, que fue el inicio de un próspero negocio porque suministraban pan a otras panaderías de la comarca, que se beneficiaban así de no tener que trabajar por la noche. Una bonanza que duró mientras se mantuvo esa situación de monopolio.

Paralelamente a la panadería, que trabajaba por las noches, la compañía comenzó su diversificación con la producción de pastelería y bollería (magdalenas y bizcochos) que eran más fáciles de vender y distribuir que el pan porque tenían una mayor duración.

La finalización del monopolio de las panaderías permitió la creación de nuevos pequeños negocios e hizo que el precio dejase de estar fijado, lo que provocó una grave crisis en la compañía cuya producción cayó en picado y a punto estuvo de acabar con el negocio. Uno de los tres socios salió de la empresa y el padre de Rafael Juan y el otro socio (que también se apellidaba Juan, de ahí vino el nombre inicial de la empresa Juan y Juan), continuaron su actividad con mucha dificultad hasta que el impulso de la pastelería ayudó a levantar el vuelo. Empezaron repartiéndose por la comarca, des-





Rafael Juan
Consejero delegado de Dulcesol

LAS CLAVES DE DULCESOL

- ❖ 292 millones de euros de facturación en 2014 (cifra consolidada de todas las empresas), un 4,2% más.
- ❖ Un 13% de las ventas proviene del mercado internacional en 39 países (37 millones de euros el año pasado).
- ❖ 138.000 toneladas producidas.
- ❖ 1.809 empleados más 130 en la fábrica de Argelia.
- ❖ 100 millones de euros invertidos en los últimos 5 años (8 millones de euros en 2014) en una nueva línea de pan de molde, un almacén logístico automatizado o la fábrica de alimentación infantil, entre otros.
- ❖ Marcas: Dulcesol, Mi Menú, Top-Cao, Soles, Pandorino, Casado y Gloria.

pués por la provincia y más tarde por otras provincias. Así comenzó lo que hoy es Dulcesol, un grupo de empresas de capital íntegramente español y familiar, que cuenta con 5 centros productivos, emplea a 1.800 empleados y produce 138.000 toneladas de productos. Una empresa cuyo modelo de negocio combina en perfecto equilibrio la marca propia con la marca de la distribución de casi todas las cadenas que operan en el mercado nacional. Incluso con alguna de ellas exporta a otros mercados europeos.

Rafael de Juan nos recibe en las oficinas centrales de Dulcesol en Gandía (Valencia); un anexo de una de las dos fábricas que tiene la compañía, que cuenta con la última tecnología en producción y que trabaja las 24 horas del día.

Ana Martínez Moneo: ¿Qué hitos han marcado la trayectoria de Dulcesol?

Rafael Juan: En los inicios de Dulcesol fueron la construcción de la fábrica de Villalonga en 1970, que es la más grande que tenemos, y el

lanzamiento de las famosas magdalenas cuadradas, llamadas Glorias –receta de mi madre– en 1973, y que supuso el empujón definitivo para dar el salto al mercado nacional y estar presentes en Madrid, Barcelona o Asturias, entre otras provincias. Tal fue el éxito de las Glorias que se dejó de fabricar toda la gama de productos (que serían unos 15 en aquel momento) para centrarnos sólo en su fabricación. La actividad crecía y requeríamos de otra fábrica que se instaló en Gandía en 1978, donde hoy tenemos las oficinas centrales. Con el paso del tiempo, hemos ido creciendo en las dos fábricas simultáneamente.

En 1982, aunque las Glorias seguían siendo el producto estrella, lanzamos también las magdalenas Valencianas (rectangulares) y Bocadoitos (bizcocho cortado).

Paralelamente, el huevo se había convertido en una materia prima de primera necesidad para el desarrollo de nuestra actividad, utilizado para prácticamente todos los productos que elaborábamos. Por entonces, la mayoría de las granjas en España eran de pequeñas dimensiones y teníamos muchos problemas de abastecimiento. Y este es otro momento importante: mi madre –con vocación emprendedora– decidió apostar por una granja propia con el objetivo de tener un aprovisionamiento constante, a buen precio –ya que era la partida que más impactaba en la cuenta de resultados– y con la posibilidad de garantizar y

Distribución propia. Ha sido un pilar fundamental en nuestro crecimiento.

mejorar la calidad del producto. Así, construimos la granja que tenemos todavía hoy en la localidad valenciana de Terrateig y que ahora es el tercer centro productivo.

En 1983 yo me incorporo a la empresa, después mi hermano Juan José y algunos años más tarde mi hermana Mariola. En esta nueva etapa le dimos un mayor impulso a la empresa, ampliando líneas de producción y comenzando la exportación a principios de los noventa, que llegó a suponer el 10% del volumen total, aunque se frenó con la aparición de nuevos competidores, sobre todo en los mercados de Europa del Este.

Otro hito fue la introducción de los envases unitarios en los años noventa y las mayores exigencias de los clientes que requerían un mayor consumo de plástico. Por ello en el año 2000 decidimos tomar una participación en la empresa de plásticos Duplast, que nos provee del 100% de nuestras necesidades de embalaje.

La gestión de la distribución propia también ha sido un pilar fundamental en Dulcesol para poder estar presente en los miles de puntos de venta en los que vende sus productos. ¿Cómo ha resuelto este reto?

Desde nuestros inicios hemos tenido furgonetas de reparto para llevar los productos a los máximos puntos de venta. Inicialmente trabajábamos con distribuidores autónomos, pero poco a poco hemos ido construyendo también delegaciones. En este momento tenemos una distribución propia, con la que llegamos a más de 60.000 puntos de venta sólo en España.





Aumente la productividad automatizando su almacén

50 años ofreciendo soluciones de almacenaje

Presencia en más de 70 países

11 centros productivos

4 centros tecnológicos

Productos adaptados a las normas vigentes en cualquier parte del mundo

¿Desea más información o un presupuesto sin compromiso?
Entre en nuestra web www.mecalux.es o llame al 93 261 69 01

 **MECALUX**
ESMENA

El último hito de la compañía ha sido la puesta en marcha de la fábrica en Argelia el año pasado.

Viendo que no podíamos crecer mucho más en el mercado nacional de bollería porque ya éramos líderes en productos clave como magdalenas o croissants, la internacionalización era la manera de seguir creciendo al ritmo que nosotros deseábamos. El problema es que nuestros productos son perecederos, voluminosos y no viajan bien. De hecho, la experiencia exportadora de los años noventa de alguna manera se vio condicionada porque el transporte incidía de una manera muy significativa en los costes y también en la caducidad, y sólo nos permitía llegar a los países de nuestro entorno.

Con todo este bagaje anterior decidimos que la única manera de crecer fuera era tener alguna fábrica en otro país. Y la decisión se inclinó por Argelia. Era un país en el que habíamos vendido mucho en nuestra anterior etapa exportadora, aunque de una manera irregular porque tiene una política arancelaria complicada para poder exportar desde España. Seguíamos teniendo demanda de clientes y un posible socio argelino que nos merecía confianza. El objetivo de instalar la fábrica allí es vender en el mercado argelino más que exportar desde allí a países vecinos porque las fronteras de Argelia con los países vecinos no son libres, aunque no se pagan tantos aranceles como desde la UE.

¿En qué medida ha contribuido el seguir siendo una empresa familiar en toda esta evolución que ha experimentado la compañía? ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen este tipo de empresas?



La empresa familiar tiene la ventaja de la involucración de la familia en el negocio. Nosotros realizamos el Consejo de Administración casi diariamente porque mi madre, mis hermanos y yo vivimos en la misma calle, comemos juntos muy a menudo, con lo cual hablamos de la empresa todo el tiempo. Además, tenemos mucho trato con todos los empleados y directivos, que nos ven de una manera más cercana. Inconvenientes también los tiene, sobre todo en la medida en que la empresa va ganando tamaño. La familia tiene que ser capaz de estructurarla y profesionalizarla. Aunque a nosotros este paso nos ha costado un poco de dar, ahora contamos con un Consejo de Administración con consejeros independientes y un Consejo de Familia. Además estamos trabajando en el protocolo familiar. En este momento tenemos una com-

pañía que está totalmente profesionalizada, con 11 áreas de gestión y con una posición que permite ver el futuro con optimismo.

A pesar de la debilidad del mercado interno la empresa ha ido a contracorriente y ha incrementado un 25,8% su facturación en los últimos 3 años. ¿Cómo lo han conseguido?

El sector de gran consumo no ha vivido la crisis como otros sectores, incluso diría que determinadas categorías se han visto favorecidos por la vuelta del consumo en el hogar.

En nuestro caso, salir de Mercadona como interproveedor en 2008 fue nuestra crisis particular, porque recuperar ese volumen no iba a ser fácil. Afortunadamente, la empresa tenía un buen posicionamiento y fortalezas importantes que ha sabido aprovechar, algunas de ellas como la financiación, por ejemplo. Desde sus inicios la empresa siempre ha estado autofinanciada. En un momento de crisis financiera como la vivida no tener ningún compromiso con bancos o proveedores nos ha permitido invertir, crecer y ganar cuota de mercado. Yo creo que esto ha sido una de las palancas del crecimiento de los últimos años, pero también nuestra flexibilidad; ■ ■ ■

La internacionalización.

En 2008 apenas se exportaba un 2% de la producción; hoy es el 13%.

LOS RETOS DEL SECTOR DE LA BOLLERÍA Y LA PANADERÍA

El sector de panadería y bollería ha sido bastante dinámico en los últimos años, aunque quizás ahora empieza a estar estancado, como otros sectores de gran consumo, derivado de ese trasvase del consumo a fuera del hogar como consecuencia de la mejora de la economía. El futuro seguramente pasará por dos grandes retos:

- Una mayor concentración. Ha sido la dinámica de los últimos años y seguro que va a continuar, porque en la medida que haya menos distribuidores habrá menos proveedores.
- Trabajar en ofrecer productos más saludables.

Rafael Juan

hemos sabido adaptar todos los procesos a la nueva situación, buscar nuevos productos para nuevos clientes de una manera ágil, adaptándonos rápidamente a las necesidades de los clientes.

Por otra parte, la internacionalización también nos ha permitido añadir una base importante al negocio. En 2008 apenas exportábamos un 2% de nuestra producción; hoy es el 13%. Nuestro objetivo estratégico es llegar al 15% y a día de hoy estamos muy cerca.

¿Cómo cerró Dulcesol 2014?

La verdad es que en 2014 hemos tenido un crecimiento más moderado, pero aun así hemos aumentado las ventas un 4,2%, que es un muy buen resultado. Posiblemente 2015 será más moderado todavía porque a medida que se vaya consolidando la recuperación económica, el consumo volverá a desplazarse hacia la restauración, como ya estamos viendo los últimos meses. Además,

parece que aumenta el consumo en productos frescos y perecederos, lo que hace que la alimentación envasada esté decreciendo en los últimos meses.

Por ello, nuevamente tenemos que ser muy ágiles y ser capaces de desarrollar nuevos productos y nuevas estrategias que nos permitan seguir creciendo en el futuro.

¿Y cómo van las ventas este año? ¿Qué previsiones de cierre tienen?

Este año estamos creciendo muy poco en volumen y en valor prácticamente estamos al mismo nivel que 2014, derivado de que el mercado nacional en alimentación envasada está bastante estancado. También nos ha afectado el inicio de la producción en Argelia porque hasta la puesta en marcha de la fábrica enviábamos desde aquí la mercancía, por lo que hemos tenido que absorber esa producción.

No obstante, estamos creciendo un 3% sobre el presupuesto que habíamos previsto inicialmente.

¿En qué están centrando sus esfuerzos para seguir creciendo?

En primer lugar en nuestra marca. Este año las ventas están creciendo mucho. En 2014 no lo hicimos a penas porque las estrategias que habíamos llevado a cabo en los últimos años estaban agotadas. Hemos tenido que darle una vuelta al negocio y pensar en nuevas estrategias de crecimiento lanzando nuevas ofertas y nuevos productos. Esto nos está empezando a funcionar y es una de las bases que nos va a permitir tener una mejor posición en 2015.

Otra estrategia de crecimiento está siendo la innovación en la creación de nuevas categorías, como las cremas de cacao que introdujimos hace unos años y que estamos reforzando con nuevas referencias; una línea de poco volumen pero con la que estamos creciendo a un buen ritmo. También en la gama de alimentación infantil, con "Mi menú", nos iniciamos hace dos años y en este momento estamos creciendo considerablemente con nuevas presentaciones y nuevas recetas y buscando nuevos mercados, como el italiano, donde está teniendo mucho éxito. Otra categoría son los productos ecológicos, que en algunos mercados son muy demandados por los consumidores.



Clave. No tener ningún compromiso con bancos o proveedores nos ha permitido invertir, crecer y ganar cuota de mercado.

Asimismo, estamos trabajando las promociones, buscando dar un impulso a la marca y destinadas sobre todo al mercado infantil.

Y, por último y no menos importante para nuestro negocio, continuar desarrollando la marca de distribución para los clientes importantes, ampliando la oferta y ofreciendo productos de valor añadido.

Como ha comentado, en estos últimos años están focalizándose en la innovación. ¿En qué áreas se están centrando?

Nuestra innovación afecta a toda la organización y principalmente a los procesos. Invertimos mucho en robotización de las líneas de producción para tener productos de primera calidad a un precio muy competitivo y también en adaptarlas a la demanda de los clientes. En este sentido, hemos invertido 100 millones de euros en los últimos 5 años (8 millones de euros en 2014) en una nueva línea de pan de molde, un almacén logístico automatizado o la fábrica de alimentación infantil, entre otros proyectos.

No obstante, también hemos invertido mucho en producto. Por ejemplo, hemos destinado más de 2 millones de euros en los últimos años a mejorar los nutrientes y eliminar las grasas hidrogenadas con el objetivo de ofrecer productos cada vez más saludables y adaptados a las nuevas demandas de los consumidores, casi 1 millón de euros al desarrollo de nuevos



productos y un total de 1,2 millones de euros en el diseño de un envase inteligente para alimentación infantil o envases bioactivos para la bollería y panadería. Además, en la actualidad el 14,98% de las ventas procede de los nuevos productos.

Por otro lado, también invertimos mucho en el desarrollo de productos específicos para nuevos mercados estratégicos en los que hemos ido creciendo en los últimos años, sobre todo para el francés donde tenemos clientes de distribución muy importantes.

En cuanto a la organización, tratamos de ser cada vez más flexibles, abiertos y participativos involucrando a las personas en el proceso de innovación, adaptando sus puestos

de trabajo, ampliando competencias y conocimientos. Esta es quizás la parte más importante de la innovación; no es tan visible, porque no es tangible, pero es lo que ha permitido a la empresa flexibilizar los procesos.

En 2008 Dulcesol comenzó su firme apuesta internacional. ¿Qué países eran objetivo y con qué modelo?

Cuando en 2008 nos planteamos la internacionalización como un paso definitivo suponía dar un cambio de estrategia importante porque pasábamos de exportar a internacionalizarnos, a tener estructura en otros países. Esto suponía también decidir qué países eran para nosotros estratégicos. Empezamos a analizar país por país para ver en cuáles realmente nosotros podíamos llegar a tener una posición competitiva y con capacidad de liderazgo o por lo menos ser un segundo o tercer proveedor importante para nuestros clientes. En los más cercanos –Portugal, Francia, Italia, Inglaterra, Argelia o Marruecos– fue donde decidimos hacer una apuesta importante desde el punto de vista tanto comercial como de producción; países donde hacemos el 90% de nuestra

Previsiones '15. El crecimiento será moderado porque la alimentación envasada está decreciendo.



Empresas familiares.

A medida que la empresa gana tamaño, la familia tiene que ser capaz de estructurarla y profesionalizarla.

cifra de negocio fuera de España. Había que vender, pero adaptándonos a las necesidades de esos mercados; una gran diferencia a lo que habíamos hecho hasta entonces, que era tratar de vender los mismos productos que en el mercado nacional. Concretamente en Argelia detectamos cuáles eran las necesidades que había en ese momento en productos, formatos, presentaciones y adaptamos un portfolio para iniciar nuestra actividad allí con vocación de liderazgo. Fue un cambio significativo en la forma de pensar y ver el futuro.

En Portugal empezamos a adaptar los sabores y los productos que se vendían en ese mercado por indicación de los clientes y nos dio muy buen resultado. Por ello utilizamos este modelo para crecer en otros países como Francia.

En Francia, en concreto, adquirieron en 2013 la empresa de distribución Montperal Alimentaire. ¿Por qué esta compra y cómo está siendo su evolución?

Considerábamos este país estratégico. Ya habíamos contratado un responsable comercial en Francia, integrado en nuestra organización, porque queríamos conseguir una venta sólida y a largo plazo. Por otro lado, uno de los pilares de éxito de la compañía ha sido la distribución.

En ese momento la empresa que distribuía nuestros productos en Francia tenía dificultades financieras y decidimos apoyarla dándole una inyección de liquidez que la permitiera poder ir creciendo en el futuro, como de hecho se ha producido.

En este momento estamos trabajando mucho en Francia para desarrollar productos para la distribución. En Francia hay 5 o 6 distribuidores muy fuertes y con conseguir entrar en alguno de ellos con alguna de las referencias nos aportaría un crecimiento muy importante. Y en esto estamos trabajando a fondo.

¿Qué planes a corto-medio plazo tienen respecto a la internacionalización?

Tenemos varios países en nuestro punto de mira ¿Cuáles? Sólo desarrollando nuevos productos para esos países ya tenemos bastante trabajo a corto plazo. Sí que es verdad que en algún momento se

nos ha pasado por la cabeza iniciar una segunda planta de producción en otro país, pero en este momento no tenemos ningún proyecto más a la vista. Acabamos de poner en marcha la fábrica de Argelia y el objetivo es consolidar ese mercado.

Levantar una fábrica de la nada es un proyecto muy ambicioso y va a requerir muchos recursos. Por tanto, preferimos centrarnos en pocos proyectos y hacerlos bien. Hasta que no tengamos este proyecto consolidado, probablemente no iniciemos ningún otro de este calibre en otro país.

Hacia el futuro, ¿cuáles son las vías de crecimiento y apuestas más inmediatas de la empresa?

¿Es posible seguir creciendo?

Tenemos muchos planes de futuro. Resumiendo un poco toda la conversación, vamos a seguir invirtiendo en nuestro *core business*, que es la bollería y el pan, con más líneas de producción y nuevas presentaciones y, sobre todo, con mejoras introducidas en los productos para hacerlos más saludables. Además, seguiremos creciendo en nuevas categorías –cremas de cacao o alimentación infantil–. Posiblemente entremos en alguna otra, aunque preferimos ser fuertes en lo que hacemos y no dispersar mucho el foco.

Evolución.
Estamos creciendo un 3% sobre el presupuesto que habíamos previsto inicialmente.

© Ana Martínez Moneo

Tecnomarketing

Creciendo en gran consumo

Más de 350 profesionales de las áreas comerciales y de marketing participaron en Tecnomarketing'15, en un contexto en el que se apunta una recuperación económica, pero con un consumo todavía débil.

El congreso del marketing y la estrategia comercial celebraba en esta ocasión su 20 aniversario. 20 años acercando a fabricantes y distribuidores. 20 años descubriendo cómo se transforma el consumidor, apostando por la innovación, avanzando tendencias y estudiando las mejores estrategias para hacer crecer el mercado.

ROSA GALENDE C84



Tomás Pascual
Vicepresidente de AECOC
y presidente de CALIDAD
PASCUAL

"El consumidor volverá a consumir, pero de forma diferente a como lo hacía antes de la crisis".

Gustavo Núñez
Director general de NIELSEN

"En la cesta de lo básico ha entrado un nuevo producto: el *smartphone*".

Paulo Pereira da Silva
Presidente de RENOVA
DE ENCUENTRO

"¿Papel higiénico negro? Why not? La innovación tiene que superar el miedo al ridículo".

Olivia Llorca
Directora de marketing de GRUPO DINOSOL

"A nosotros nos obsesiona el precio, pero al consumidor lo que le preocupa es el producto".

Juan Carlos Gago
Director comercial de GRUPO DINOSOL

"Tenemos una vocación clara y diferencial por las marcas del fabricante".

Fernando Carvalho
Head of marketing infant nutrition
Iberian Region de NESTLÉ

"La innovación exitosa es muy cara. Muchos nuevos productos no sobreviven a los 3 años".

Jesús Lorente
Director comercial de alimentación
de CARREFOUR

“La innovación está en el ADN de los fabricantes y también en el ADN de Carrefour. Por eso creamos los Premios a la innovación de Carrefour”.

Vito de Bari
FUTURISTA

“La mayor innovación de los últimos años la tenemos cada uno de nosotros en nuestro bolsillo: el móvil”.

Luis Krug
Ex Ceo de PIXMANIA y fundador de INCOBOUT

“En el mundo del e-commerce se pueden probar diferentes acciones y muy rápidamente ves si funcionan o no”.

Xavier Pons
Director general de WRIGLEY

“Hoy deberíamos estar preguntándonos quién estará en el comité de dirección de nuestras compañías en el 2018 o en el 2022”.

Marta Gómez
Responsable del customer
and channel sales de NESTLÉ

“En 3 meses llegamos a una distribución ponderada superior al 50%, lo que no es fácil en la categoría de alimentos infantiles”.

Pep Torres
INVENTOR

“No hay buenas y malas ideas. Hay ideas que se hace realidad y otras que no”.

Marc Vidal
Vicepresidente de OPENSHOPEN

“En el 2022 prácticamente todas las ventas se realizarán por internet. Eso va a pasar”.

Arturo Pérez Wong
Director comercial alimentación de
HEINEKEN

“Aquí y ahora, pido abiertamente que fabricación y distribución se conjuren para cambiar el paso que sigue la innovación y conseguir duplicar las distribuciones ponderadas medias que tenemos en este país”.

¿Qué es lo que de verdad funciona en la negociación?

Los protagonistas del libro "El arte de vender y comprar en gran consumo", moderados por el autor, Antonio Agustín, analizaron el actual momento de las relaciones comerciales de industria y distribución. A continuación recogemos algunas de sus opiniones.

Gotzon Elizburu
Director de alianzas comerciales de EROSKI

"La relación comercial entre fabricantes y distribuidores debe poner todo el foco en la ejecución de la venta".

Luís Martínez
Director Comercial de DIA ESPAÑA

"Proveedor y cliente tienen que acordar y entender una cuenta de explotación cuyo acuerdo parta de un profundo conocimiento previo de ambas partes".

Jesús Pérez Canal
Consejero de MARTÍN-MARTÍN

"Conocimiento y preparación previa desarrollada por los equipos de ambas partes son necesarios, pero el equipo del acuerdo tiene que ser muy simple: una persona por cada lado y con poder".

Antonio Janeiro
Director gerente de PESCANOVA ALIMENTACIÓN

"Es clave conseguir los resultados, que nuestros proyectos y productos sean útiles, pero también es clave la relación. Las personas son las que conectan y lo hacen posible".



Emlilio Folqué
International customer director BACARDI-MATINI

“La necesaria transparencia en la relación debe traducirse en un intercambio de información sin límites. Tenemos que perder el miedo a compartir información”.

Juan López de Sagredo
Director de ventas de
CAMPOFRÍO ESPAÑA

“Debería fijarse de manera previa qué se entiende por innovación y dar criterios para su tratamiento”.



#tmkt15

ocina
nielsen

Organiza: AECOC

Francesc Susín
Director de compras de perecederos de
CONDIS SUPERMERCATS

“Es mucho más importante centrarse en la venta que obsesionarse con el margen. Sin ventas no hay margen. Nuestras ventas son vuestras ventas”.

Andreu Galindo
Director comercial GRUPO CODORNIÚ

“El equipo del acuerdo debe demostrar pasión por el proyecto y por compartir el éxito conjunto. Al final hay que bajar a tierra y ejecutar”.

José Ignacio Caballero
Profesional Independiente

“Las personas, además de profesionalidad, talento y capacidad de trabajo en equipo, deben ser buenas personas, honestas y honradas”.

Trends market y Tasting Points

Tecnomarketing 2015 acogió un lineal de tendencias con algunas de las innovaciones que están llegando al punto de venta, así como un espacio de degustación de empresas tales como Haribo, Heineken, Coca-Cola, Europastry, Danone, Affinity, Central Lechera Asturiana, Nestlé, Cafés Toscaf, Revlon y Unilever. Asimismo, los asistentes pudieron conocer las nuevas tecnologías y servicios del patrocinador principal del evento, Nielsen, y otros colaboradores (Esri, Winche y Yudigar).



1. Espacio de Nielsen Company en el que se mostraron las últimas innovaciones tecnológicas como el Eye Tracking, unas gafas que permiten conocer cómo actúa el comprador cuando está frente al lineal, o Nielsen Neuro, un casco que mide y analiza cómo reaccionan los consumidores ante la publicidad. 2. Esri España mostró sus sistemas de información geográfica.



❖ El lineal de tendencias permitió dar a conocer a los asistentes los nuevos productos presentados al mercado por Affinity, Central Lechera Asuriana, Haribo, Heineken, Nestlé y Revlon.



❖ 3. Yudigar mostró sus últimas soluciones para fabricantes y distribuidores. 4. Zona de descanso y reunión de Winche. 5 y 6. Espacios de degustación de producto de Unilever y Cafés Tostaf.



7, 8 y 9. Más de 350 profesionales se dieron cita en Tecnomarketing 2015, un Punto de Encuentro patrocinado por Nielsen y en que colaboraron numerosas empresas. 10. Foto de todos los galardonados en la IV edición de los Premios Shopper Marketing de AECOC.

Aqualife

... porque el agua es vida.



Sistemas de humidificación y nebulización para productos frescos.

Creamos y comercializamos nuestros sistemas de humidificación y nebulización acorde a la normativa vigente.

¿Por qué **Aqualife**?

- ✓ El aspecto del producto se mantiene, desde primera hora al cierre del establecimiento, idóneo para su comercialización.
- ✓ La "pérdida desconocida" por evaporación de agua del producto se reduce entre un 3% y un 5%.
- ✓ La "pérdida conocida" por descarte de producto, no comercializable al final del día de exposición, se reduce en al menos un 25%.
- ✓ Se conservan los valores organolépticos de los productos expuestos: sabor, color, olor, textura, dureza, aspecto visual...
- ✓ Eficiencia energética y sostenible.
- ✓ Diferénciese de sus competidores al ser referente de productos frescos.
- ✓ Se ofrece esta mejora como factor diferencial a favor del consumidor, que comprará no un producto que parezca más sano sino un producto más sano. Mejor conservado en el circuito de distribución.
- ✓ Dado el incremento de ventas y las menores mermas de productos se obtiene un R.O.I. rápido que permite a la sección aportar un beneficio neto al establecimiento.
- ✓ Sano y saludable.



www.**Aqualife**com.es

+34 93 754 98 98
info@humidificacion.net

Hacia el consumidor omnichannel

La evolución del gran consumo, los cambios que están realizando las empresas para adaptarse al consumidor y los retos que plantean las nuevas tecnologías fueron algunos de los temas tratados en Tecnomarketing 2015. El 87% de los asistentes dicen no estar aprovechando las oportunidades del entorno digital: para el 39% es una asignatura pendiente y el 47% dice no sentirse cómodo en el medio digital. Tan sólo el 11% de los asistentes se manifestaron muy activos en internet, habiendo integrado el medio digital en los procesos de compra del shopper.

AFIANZANDO EL CRECIMIENTO

TOMÁS PASCUAL
Vicepresidente de AECOC

Según Tomás Pascual, tras los años de crisis asistimos a una cierta recuperación del consumo, pero esta está siendo "muy frágil, y depende de cómo evolucionarán las circunstancias políticas y socioeconómicas en los próximos años". En su opinión, "necesitamos afianzar este proceso de recuperación, no bajar la guardia y perseverar en las medidas que hemos adoptado hasta ahora. Sólo así podremos salvar la tremenda brecha social y de empleo que nos ha dejado esta crisis".

El gran desafío, en su opinión, es crecer en un mercado incierto, con menos compradores y más diferentes, en mercados muy competitivos en los que la innovación, principal palanca del crecimiento, ha sufrido mucho en los últimos años.

Nota: Ver artículo completo en página 10.



EL FUTURO DEL GRAN CONSUMO

GUSTAVO NÚÑEZ
Director general de NIELSEN España y Portugal

Dice Gustavo Núñez que "hay dinero en los bolsillos para gastar, pero el gran consumo no está siendo suficientemente atractivo para captar esas inversiones". No obstante, "en la cesta de lo básico ha entrado un nuevo producto: el *smartphone*". En sus palabras, "el móvil nos ha cambiado y el internet de las cosas nos cambiará aún más". En el futuro vamos "a tener máquinas comprando por nosotros" –venta automatizada– y ese es "un gran reto para las empresas". Núñez explicó que hoy Facebook y Google saben más de nosotros que nosotros mismos, y que utilizando esa información –el *big data*– pueden "prever lo que va a hacer alguien antes de que lo haga". Y recordó a todos que las marcas y retailers que venden a través de los grandes operadores online no tienen información sobre quién compra y qué compra; "Los dueños de la información son otros. Y esos son unos competidores muy serios", alertó.





¿PAPEL HIGIÉNICO NEGRO? WHY NOT?

PAULO PEREIRA DA SILVA
Presidente de RENOVA

¿Cómo convertir un producto básico, aburrido, aparentemente sin interés como el papel higiénico, en un estrella mediática y también en los lineales de la distribución? En el caso de **Renova** la respuesta fue lanzar un papel higiénico negro. Esta decisión permitió a la empresa no sólo diferenciarse en un entorno de fuerte competencia en precios sino también abrirse camino en el exterior. Hoy esta compañía 100% familiar está presente en 60 países y más del 50% de su facturación proviene de los mercados internacionales.

Comenta Paulo Pereira que cuando lanzó el papel higiénico negro los periodistas le preguntaban: “¿Por qué negro?”. Cansado de dar explicaciones su respuesta al final acabó siendo: “¿Por qué no?”. Y ese es hoy el eslogan de la marca y el grito de guerra de la empresa. “Why not?”. Un eslogan que recuerda a la gente que no tiene que censurar sus ideas de innovación, porque “hoy en día es muy difícil tener una idea original”. En la actualidad Renova cuenta con un vivero de ideas, un grupo de gente que procede del mundo de la física y las matemáticas, capaz de poner en relación de ideas e ingeniería, de destruir y construir algo nuevo. Para innovar de verdad, Pereira nos recomienda ser muy curiosos y estar muy atentos a lo que sucede a nuestro alrededor, porque con frecuencia en nuestro sector “los conceptos nuevos -la innovación- son declinaciones de ideas que hemos visto en otras industrias, en otros sistemas”. Y añade. “Me gustan los sistemas abiertos. Para mí las ideas vienen de las interferencias. Hay que tener interferencias en una compañía”.

LA ADAPTACIÓN AL CONSUMIDOR

OLIVIA LLORCA

Directora de marketing de GRUPO DINOSOL

JUAN CARLOS GAGO

Director comercial de GRUPO DINOSOL



Olivia Llorca y Juan Carlos Gago, respectivamente, directora de marketing y director comercial de Grupo Dinosol, explicaron cómo ha conseguido su empresa recuperar la conexión con sus clientes, a través de un proyecto de escucha activa, posicionándose como líder en su región.

El plan de mejora de las tiendas y de las relaciones con sus clientes se pone en marcha en 2012, cuando los hermanos Domínguez -fundadores que en 1996 vendieron la compañía y vuelven a hacerse con el 100% del capital junto con un grupo de accionistas canarios. En ese momento, los clientes estaban “enfadados porque no entendían las tiendas”. En los últimos años la empresa había perdido muchos clientes, por lo que la nueva directiva puso en marcha un plan de acción destinado a recuperar clientes y rejuvenecer su clientela.

El primer paso de ese plan fue establecer mecanismos de escucha activa que ha llevado a la empresa a enfocar todas sus acciones a satisfacer las inquietudes de sus clientes.

Así, la compañía trabaja ahora dos enseñanzas en lugar de una (**Superdino** para las tiendas de proximidad y **Hiperdino** para las tiendas más grandes) y ha implantado el proyecto “Da+”, que tiene como objetivo crear valor para el cliente, porque “el cliente no quiere un producto y un precio; el cliente quiere experiencias”.



LA INNOVACIÓN ES COSA DE TODOS

FERNANDO CARVALHO

Head of Marketing Infant Nutrition Iberian Region de NESTLÉ

MARTA GÓMEZ

Responsable del departamento de Customer and Channel Sales de NESTLÉ

La innovación está en el ADN de Nestlé, de hecho esta representa el 20% de la facturación. Así lo pusieron de manifiesto en Tecnomarketing Fernando Carvalho –Head of Marketing Infant Nutrition Iberian Region Nestlé– y Marta Gómez –responsable del departamento de Customer and Channel Sales Nestlé–, quienes presentaron el lanzamiento de los tarritos infantiles **Nestlé Naturnes Selección**, un proyecto local que ha tenido un gran éxito en el punto de vista.

Para el lanzamiento de este nuevo producto ha sido clave el *insight* de que las madres quieren productos 100% naturales, saludables para su hijo, y que en 7 de

cada 10 ocasiones de consumo dan a sus bebés un puré casero. Así, Naturnes se apoya en valores como la calidad, naturalidad, comididad y sostenibilidad. Y toda esa naturalidad del producto se ha trasladado al punto de venta, siendo conscientes de que el 70% de la innovación se conoce en el punto de venta (el 80% en el caso de la alimentación infantil). El lanzamiento se apoyó en una comunicación 360°, con una gran orientación online, además de los medios habituales (televisión, *sampling*, prensa en el punto de venta...).

El lanzamiento fue un gran éxito, ya que en 3 meses se consiguió una distribución ponderada superior al 50%. Asimismo, las referencias de Naturnes Selección ya son *top seller* en el portfolio de Nestlé.



LA BATALLA POR EL TALENTO

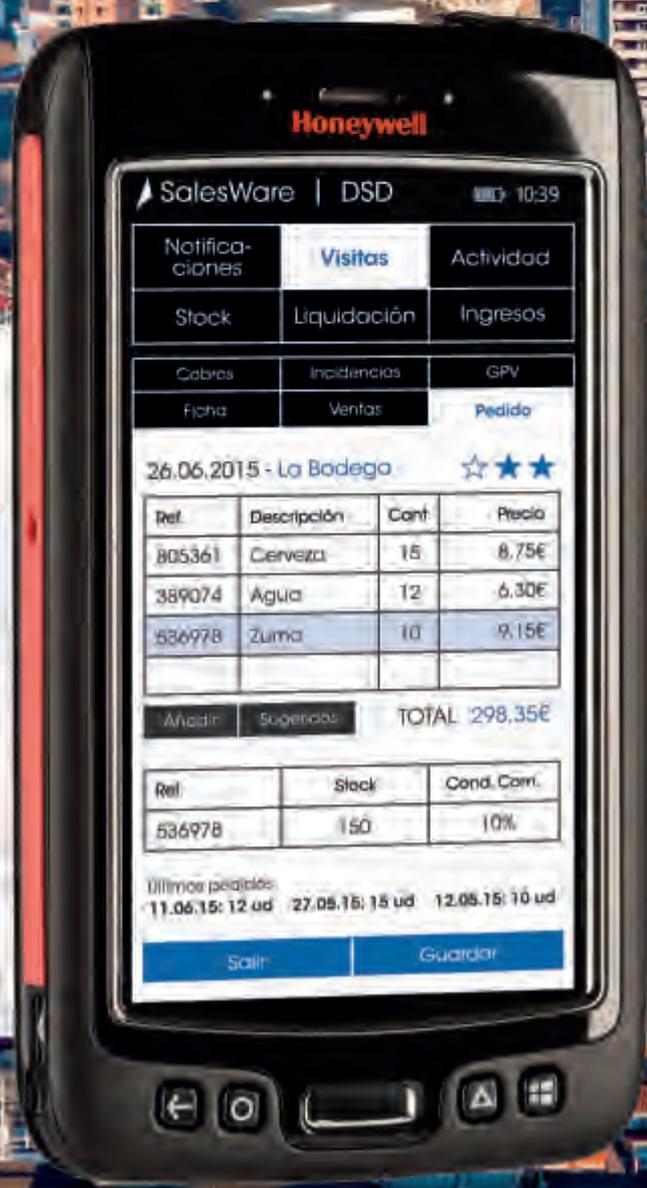
XAVIER PONS

Director General de WRIGLEY

La batalla del talento es para Javier Pons “uno de los grandes retos de las empresas hoy”, porque el futuro de una empresa será “tan grande como su capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento”. En su opinión, el talento nos va a llevar más lejos que muchas otras cosas: “Una estrategia mediocre ejecutada por gran talento nos llevará más lejos que una gran estrategia con un talento mediocre”.

Y para ser capaces de atraer y retener el talento el director general de Wrigley es clave el contexto –*Feel of the place*– que somos capaces de generar en las empresas. Dice Xavier Pons que hoy el talento tiene una cara diferente a hace 15 años. “Hoy el talento es diverso y hay que crear un contexto que abarque esa diversidad (cultural, geográfica, de edad, etc.). En el pasado nosotros nos adaptábamos al lugar de trabajo. El nuevo talento pide que el lugar de trabajo se adapte a sus necesidades en términos de conectividad, flexibilidad, etc.”.

Y concluye: “El principal camino del valor es el talento. Y nosotros no reclutamos el talento: el talento nos recluta a nosotros. El desarrollo del talento es el mayor legado que podemos dejar como directivos de una compañía. Hoy deberíamos estar preguntándonos quién estará en el comité de dirección de nuestras compañías en el 2018 o en el 2022”.



SalesWare
DSD

Las mejores vistas de tu negocio

La Solución de Direct Store Delivery con funcionalidades de *sell more* para Fuerzas de Venta más Eficientes y Eficaces

Preventa | Reparto
Autoventa | Televenta | Posventa

www.vincle.es



INNOVACIÓN MOTOR DE LA SOCIEDAD, Y TAMBIÉN DE CARREFOUR

JESÚS LORENTE

Director Comercial de Alimentación de CARREFOUR

Carrefour es la enseña de distribución que más referencias de innovación da de alta: un 72%. Todos los años este distribuidor referencia 2.000 nuevos productos, habiendo incorporado a su surtido 1.500 referencias más en los últimos años, tal como puso de relieve Jesús Lorente.

En su opinión, es necesario innovar para que “nuestras empresas y marcas crezcan”. Pero la tarea de innovar no parece fácil. Cada año se lanzan unos 4.000 productos, pero sólo 3 de cada 10 sobreviven el primer año de vida. Además, el 80% de las innovaciones son *me toos* y el 70% de las cate-

gorías de gran consumo no innovan nunca porque eso implica riesgos, tiempo e inversiones, y el éxito no está garantizado. A todo esto se ha sumado la crisis de los últimos años, que ha reducido los lanzamientos en un 30% (un 15% solo en el último año) y las dificultades para conseguir distribución ponderada.

Sin embargo, las categorías que no innovan nada crecen la mitad que las categorías que innovan. Y las que más innovan crecen 4 veces más que las que innovan menos, por lo que la innovación –según Lorente– es un claro beneficio para el crecimiento. Conscientes de ello, en Carrefour han puesto en marcha los Premios a la Innovación de Carrefour, que se entregan el 30 de septiembre.

El objetivo: poner en valor la innovación y darla a conocer al mayor número de personas posibles. Y todo ello porque la “la innovación está en el ADN de los fabricantes y también en el ADN de Carrefour”.

DANDO UNA VUELTA A LA CADENA DEL VALOR

ARTURO PÉREZ WONG

Director Comercial Alimentación
de Heineken España

La evolución de la MDD, el incremento de la actividad promocional y la guerra de precios han lastrado la evolución de la categoría de cervezas los últimos años. Así lo puso de relieve en Tecnomarketing Arturo Pérez Wong, quién aportó algunos datos: en últimos años el 70% de crecimiento de las categorías de cervezas lo ha capitalizado la marca de distribución (90% si no se tienen en cuenta los datos de 2014). Así, desde 2008 la categoría ha perdido 60 millones de euros, que serán 100 millones si se sigue en la misma línea, según apuntó el director comercial de Heineken.

Con todo, para Pérez Wong lo más preocupante es la innovación, que tradicionalmente ha sido la única palanca capaz de competir con la MDD, no está llegando a los hogares (España está a la cola de Europa en distribución ponderada –35% o 45% de media frente al 80% europeo–). En su opinión, el sector tiene que buscar nuevos medios que ayuden a acelerar el proceso de dar a conocer la verdadera innovación, duplicando la distribución ponderada los próximos años.



Todo con el objetivo de que la innovación (que está cayendo doble dígito) se recupere, y seamos capaces nuevamente de aportar valor a la categoría. Para ello propuso lo que él denominó “Joint Value Creation”, un programa conjunto de industria y distribución destinado a desarrollar la categoría, impulsar la innovación, realizar negociaciones rápidas, trabajar con equipos transversales y apoyándose en la multicanalidad. “Aquí y ahora –dijo–, pido abiertamente que fabricación y distribución se conjuren para cambiar el paso que sigue la innovación y conseguir duplicar las distribuciones ponderadas medias que tenemos en este país”. Y añadió: “Y tenemos que tener negociaciones rápidas. Estar negociando durante 8, 9 o 10 meses hoy no tiene sentido. Nos hace olvidar lo importante que es el desarrollo del negocio”.

UNA VENTANA A LA INNOVACIÓN Y LAS TENDENCIAS

VITO DE BARI

Futurista, experto en innovación, tendencias y nuevas tecnologías

Vito di Bari es un ingeniero "de sueños". El tipo de sueños que se pueden hacer realidad. En los próximos diez años muchas cosas van a cambiar. "¿Por qué no nos concentramos en estos cambios, en la nueva realidad y dejamos de hablar de transiciones?", se pregunta Di Bari.

En su opinión, en este momento todas las tecnologías que van a ser relevantes en los próximos años ya han sido inventadas, y nos encontramos en un momento de pausa antes del gran cambio. Por tanto, las empresas están todavía a tiempo de prepararse para dar el gran salto y subirse al tren del futuro. Un futuro en el que habrá más tecnología y conectividad. Prácticamente todos los aspectos del día a día estarán marcados por este hecho. Con todo conectado, nuestro mundo cambia, explica Di Bari. Los distribuidores, por ejemplo, pueden incrementar las ventas sin aumentar el número de tiendas en internet o, siguiendo el ejemplo de Tesco en Corea del Sur, con su lineal digital en las calles o estaciones de metro. En su opinión, los supermercados no



van a desaparecer, pero probablemente en el futuro su función sea distinta. Y las empresas necesitarán mucha imaginación para visualizar cómo sacar provecho de todo ello.

Dice Di Bari que las innovaciones drásticas se producen con muy poca frecuencia y cambian el juego; son transformadoras. Y por ello todos nos vamos a ver afectados de una forma u otra. En su opinión, el futuro está lleno de oportunidades. Sólo tenemos que comprender hacia dónde nos dirigimos y actuar en consecuencia.

"¿Tienen ustedes alguna idea para la distribución fuera de tienda que les permita unirse a la smartificación de nuestra sociedad?", retó Di Bari a los asistentes.

CARNE DE CORDERO Y LECHAL

Vuelve a disfrutar de la Carne

CARNE DE CORDERO Y LECHAL

Logo: CARNE DE CORDERO Y LECHAL

Logos: European Union, Spanish Government, INTEROVIC, ENJOY IT'S FROM EUROPE

Para más información: www.canalcordero.com

Campaña financiada con los fondos de la Extensión de Norma de INTEROVIC, y la ayuda de la Unión Europea y el Gobierno de España

La campaña de Carne de Cordero y Lechal está en marcha y tú, como parte importante de nuestro sector, puedes ayudarnos a difundirla a través de tus propios canales de comunicación.

¡AYÚDANOS! DALE AL "ME GUSTA" Y RETUITEANOS EN RR.SS. 

 /carnedecorderoylechal

 @carnecordero

 <https://youtu.be/carnecorderoylechal>

Bienvenidos al restaurante de 4.000 estrellas Spot tv

- Emisión durante 6 semanas.
- Un alcance de más de 16.000.000 personas.



www.canalcordero.com

- Web, videos, recetas e información para los foodies.
- Banners, Facebook ads e e-mail marketing.
- Dinamización RR.SS. y **Promoción online.**



Profesionales del sector, nuestros mejores prescriptores
Campaña de formación dirigida al canal de venta al público

- 42 jornadas temáticas de promoción y talleres formativos, 5.500 visitas a carnicerías, y con un impacto indirecto a 1.650.000 responsables de compra aprox.
- www.canalcordero.com/profesional
Canal formativo online como herramienta de aprendizaje exclusiva para los profesionales.





CÓMO SER PORTADA DEL NEW YORK TIMES

PEP TORRES Inventor

Pep Torres siempre quiso ser inventor. Cuando era niño soñaba con inventar la máquina del tiempo, coches que levitan o la capa de la invisibilidad. Quería cambiar el mundo. Y en ello está. Quizás no a través de las grandes ideas, sino dando una oportunidad a las pequeñas que pueden provocar grandes cambios.

Las ideas que surgen de su estudio de invención y creatividad han dado la vuelta al mundo y ayudado a ser más relevantes y vender más a las empresas que le

contratan. Entre esos inventos que le han hecho famoso se encuentra la lavadora para hombres que ideó para celebrar el día del padre en Servicio Estación (obliga al hombre a poner una de cada dos lavadoras), la máquina de *vending* a pedales (que da producto gratis tras gastar las calorías que se van a consumir) o los muebles para niños con certificado de estar libres de monstruos. Ideas ingeniosas que conectan con la realidad, aportan un toque de humor, ocupan las portadas de los periódicos y revistas más prestigiosos y dan la vuelta al mundo a golpe de click.

Para Pep Torres innovar no es tener una idea rompedora; “innovar es no tener miedo”. Para él “no hay buenas y malas ideas: hay ideas que se hacen realidad y otras que no”.

SOCIAL MEDIA SELLING: LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE VENTA

LUIS KRUG Ex Ceo de PIXMANIA y fundador de INCOBOUT

Emprendedor de éxito y fundador de varias empresas de e-commerce, Luis Krug ha hecho suyo el lema “Just do it”. Tras estudiar economía e informática en Estados Unidos, volvió a Europa (Alemania) y le pidió permiso a un amigo para poner en eBay algunos productos de su tienda de electrónica. El primer producto que puso a la venta fue un DVD que vendió en dos segundos y con el que ganó 40 euros. Pronto el número de pedidos fue tal que en el año 2000 decidió montar su propia web, **Electronica24**, lo que requirió una inversión de 10.000 euros. En su primer año facturó 43 millones de euros. Con ese éxito las propuestas de compra no se hicieron esperar. Vendió la empresa y montó **Redcoon**, una compañía que vendió en 2005 y hoy factura 500 millones de euros. Con ese dinero fundó **Incobout**, una empresa dedicada a desarrollar proyectos nuevos e innovadores en internet.

En Tecnomarketing Luis Krug ofreció toda una lección magistral de cómo funciona el marketing y la comunicación en el mundo digital. Al iniciar su conferencia lanzó en internet un post de una promoción –el sorteo



de un producto– de la empresa **Divaloca**, que comercializa componentes para bicicleta de alta gama. Una web que contiene 500 referencias, de alto margen y fáciles de enviar – muy adecuadas para e-commerce–, factura 500.000 euros al año, tiene un empleado –todo es *outsourcing*– y no tiene mucha competencia. Esta empresa ha conseguido 68.000 seguidores en 2 años e invierte el 10% de su presupuesto de marketing en Google Shopping y el 90% en Facebook. Al cierre de su conferencia esta simple acción había alcanzado a 26.000 personas y se había compartido 474 veces. Su previsión fue que en 24hs esa campaña viral alcanzaría a 250.000 /300.000 personas, y todo ello con un presupuesto de 60 euros del coste del producto sorteado y 100 euros para mover el producto en Google y Facebook. Todo un ejemplo de cómo alcanzar a una comunidad concreta con el mínimo coste.

REVOLUCIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

MARC VIDAL

Vicepresidente de Openshopen



Como emprendedor digital Marc Vidal tiene una visión privilegiada, e inspiradora, de lo que ha acontecido desde el punto de vista tecnológico y empresarial en los últimos años. “Estamos viviendo un momento histórico: el proceso digital ha sido capaz de generar una absoluta revolución”, comenta. “Hoy Instagram es lo que era Kodak hace un tiempo. Asumir que con 40 personas es posible ser la referencia de la fotografía en el mundo, como lo era Kodak hace apenas 10 años, significa que algo está cambiando absolutamente”, explica.

El entorno digital está modificando todos los escenarios de la cadena de valor. “En el 2022 prácticamente todas las ventas se realizarán por internet. Eso va a pasar”, pronostica. “Estamos eliminando puestos de trabajo, porque una tecnología está siendo capaz de sustituirlo todo”, dice. Y añade: “Con internet los productos están pasando a ser servicios. Y en los próximos años la

inteligencia artificial se va a ir trasladando cada vez más a nuestro día a día”.

En el futuro que Marc Vidal visualiza que la interconectividad será total entre los objetos cotidianos, la tecnología 3D cambiará por completo la cadena de valor, habrá drones y coches que no precisarán conductor, los robots se ocuparán de todos los trabajos que los humanos no queremos hacer y “hacer la compra” será un proceso prácticamente automático, con todo lo que eso implica para las marcas y para las tiendas.

Nota: Ver entrevista en página 52.

Sistemas Logísticos Automatizados



- Gran Distribución
- Comercio / Producción
- Farma / Cosmética
- Automóvil / Electrónica
- Industria / Alimentación

WITRON España
c/ Narciso Serra, 14
28007 Madrid

Tel.: +34 917 324 838
info@witron.es

www.witron.es

Obtenga el máximo de su logística

Rentabilidad, flexibilidad y fiabilidad son las palabras clave en nuestros sistemas automatizados de almacenamiento y preparación de pedidos. Gracias a una tecnología de vanguardia, WITRON ofrece a sus clientes soluciones logísticas innovadoras y rentables que le proporcionarán importantes ventajas competitivas.

Danone

Bing Bang Danet

PREMIOS
SHOPPER
MARKETING

La campaña "Bing Bang Danet: relanzamiento 360°" recibió el premio "Mejor Acción de Shopper Marketing 360°" en reconocimiento a una iniciativa que ha conseguido revalorizar la categoría de natillas. La acción ha contado con la estrecha colaboración de Carrefour, quien ha apoyado intensamente a la marca en el punto de venta.

REDACCIÓN C84



En un momento en el que la categoría de natillas caía un 8% y las ventas de Danet decrecían, Danone decidió reinventarse y dar un giro de 360° en el modelo de comunicación. Desde 1994 la comunicación de Danet, basada en la recomendación de personajes famosos, le había permitido seguir creciendo, casi doblar volumen y llegar a la cota de las 40.000 toneladas. Un modelo que se agotó y cambió en 2011, apostando por el target de *teenegers* con la campaña

"Cruje tu rutina", pero que –tal y como explica Matteo Breschi, *shopper marketing manager* de Danone– no dio los resultados esperados. 2015 ha sido "el año de la reconquista". La compañía ha apostado fuertemente por Danet, bajo un modelo de crecimiento apoyado en iniciativas que revaloricen la categoría y que beneficien tanto a Danone, como al distribuidor y al consumidor.

Una acción 360°

¿Cómo conseguir revalorizar la categoría? Según Matteo Breschi, desarrollando los 3 ejes que siempre han identificado a Danone:

1 Comunicación, con una inversión muy fuerte en TV y radio, *samplings*, spots digitales, transporte público, *banners*, redes sociales..., dirigida a todos los targets, de una manera más participativa y cercana y con la recuperación del slogan "¿Repetimos?".

2 Innovación, eje estratégico que se ha reforzado y apoyado con la ampliación de gama y el lanzamiento de 4 nuevas variedades, elegidas por los consumidores, que han con-



De izquierda a derecha: José M^a Bonmatí –director general de AECOC–, Xavier Hernández y Matteo Breschi –respectivamente *key account manager* y *shopper marketing manager* de Danone– y Miguel Ángel de Blas –jefe prod. lácteos y postres de CC Carrefour– durante la entrega del premio "Mejor Acción de Shopper Marketing 360°".



Penetración.

Con la campaña de Danet la categoría de natillas ha captado 1,8 millones de nuevos consumidores.

seguido una rápida referenciación y una perfecta implantación no sólo en las cabeceras sino en todos los lineales. Según los datos aportados por Matteo Breschi, sólo en el mes de febrero las ventas de los nuevos productos representaron el 22% de las ventas de la categoría.

3 Activaciones excelentes en el punto de venta, “la marca de la

casa”, llevadas a cabo en colaboración con Carrefour.

Carrefour, un socio activo

Para Matteo Breschi este ha sido un proyecto de colaboración total con Carrefour. El 100% de los hipermercados del distribuidor han participado en esta campaña a través de degustaciones de producto con la entrega de más de 25.000

samplings. En opinión del manager los ejes clave del éxito conseguido han sido la innovación, el trabajo en equipo, la movilización y la excelencia en la ejecución, que han permitido una visibilidad muy potente. El resultado: en febrero la categoría creció en Carrefour un 60% y un 20% en el resto de la distribución nacional.

Resultados satisfactorios

Las ventas de la categoría de natillas alcanzan unos 140 millones de euros al año (unos 12 millones al mes). Sólo en febrero (datos aportados por la compañía) las ventas totales de la categoría han crecido un 21% y de este crecimiento el 53% ha correspondido a Danet. Es decir, la marca ha aportado el 95% de este crecimiento.

Otro dato que el manager destaca es que la categoría “ha vuelto a los hogares” (+ 25%). Durante el mes de febrero este tipo de productos ha conseguido entrar en más de 600 millones de hogares, y lo más.... lo más importante en su opinión es que ha captado 1,8 millones de nuevos consumidores.



Unilever

Axe Peace: espacios por la paz en Eroski

La acción Axe Peace, desarrollada por Unilever con los supermercados Eroski, se alzó con el premio a la "Mejor acción de Shopper Marketing en el punto de venta". El vínculo emocional establecido con el consumidor fomentando la concienciación sobre mensajes a favor de la paz y la implicación de Eroski a la hora de poner en marcha la campaña, han sido las claves del éxito de la campaña.

REDACCIÓN C84



Partiendo de la idea de convertirse en el primer desodorante "socialmente responsable", Axe lanzó en 2014 su nueva gama Axe Peace, con el objetivo de concienciar a los ciudadanos de la importancia de construir una sociedad en paz. Para ello, se unió a la ONG Peace One Day, para lograr la mayor cadena de besos por la paz, en la que por cada foto de besos subida a Instagram o Twitter, AXE donaría 1€ a la ONG. La campaña, que funcionó durante 7 meses, logró recaudar 320.000 dólares que se destinaron a programas educativos en todo el mundo.

Adaptación local

En España se decidió adaptar la campaña global al entorno local, teniendo en cuenta las características del comprador español. Con esta idea, se puso en marcha la acción Axe Peace en diferentes enseñas, de las que Unilever destaca el caso de Eroski por su implicación en la ejecución de la iniciativa.

Los objetivos propuestos, acordados conjuntamente con el distribuidor, eran mejorar la experiencia de compra al consumidor, dar a conocer la innovación de Axe Peace, incrementar las ventas, dar valor a la categoría y atraer tráfico a los diferentes centros durante el fin de semana. La iniciativa se concibió como un plan 360º basado en la innovación y mejora en el punto de venta. Además, gracias a otros eventos de relaciones públicas y publicidad



De izquierda a derecha: Natalia Piña, sales effectiveness director de Nielsen; Katherine Aguilar, customer marketing manager personal care de Unilever; y Natalia Marco, responsable de shopper marketing, del Área de la Demanda de AECOC en el momento de la entrega del premio.



(eventos en universidades, campaña de televisión, patrocinio de Madrid Music Days, etc.) se logró una alta notoriedad e impacto en los medios de comunicación.

Durante la segunda quincena de marzo de 2014 AxePeace estuvo presente en 205 centros, 80 hipermercados y 125 supermercados de Eroski, en los que contó con una excelente ubicación. Además, dos centros (de Terrassa -Barcelona- y Artea -Vizcaya-) dedicaron durante dos fines de semana espacios interactivos especiales, de unos 15m², en los que 3 actores regalaban abrazos y sonrisas. Además, se instaló un tótem con una pantalla y una cámara para poder subir las fotografías.

Conexión emocional con el consumidor

Según Katherine Aguilar, customer marketing manager personal care de Unilever, "gracias a Axe Peace 'rompimos el hielo' con el *shopper* regalando besos, sonrisas y abrazos en el punto de venta". Cuando ya estaban involucrados en la campaña se les invitaba a dejar mensajes y fotos por la paz que se compartían en la plataforma internacional.

La responsable de Unilever destaca que lo que más valoran del resultado alcanzado es que "hemos sacado al consumidor del 'piloto automático' con el que van a hacer la compra, le hemos emocionado en el momento de la compra, le hemos

inspirado por una muy buena causa y finalmente le hemos explicado que Axe este año era completamente diferente", afirma Aguilar.

Como base de la iniciativa, Axe identificó una serie de *shopper insights* realizando el I Estudio Axe Peace, dirigido a los jóvenes españoles en el que constató que se trata de una generación con mayor conciencia social. Entre las conclusiones cabe destacar que el 97% considera necesario que las empresas se comprometan con acciones sociales que reviertan en toda la comunidad y que el 97% apoyaría una causa social.

El distribuidor: un partner clave

Uno de los principales aprendizajes de esta acción para Unilever ha sido que la colaboración entre fabricante y distribuidor es la clave para una ejecución perfecta.

Conexión emocional.

La campaña ha emocionado al consumidor, sacándole del 'piloto automático' con el que va a hacer la compra.

"La colaboración con el distribuidor fue clave, una vez más. Hasta la idea más brillante puede ser un fracaso si no está bien activada en la tienda. Por eso, entre todas las enseñanzas, quisiera hacer una mención especial a Eroski porque ellos se han volcado con esta campaña y por eso hemos conseguido el éxito", reconoce Katherine Aguilar. La iniciativa contó con una buena ubicación en las mejores tiendas, buena visibilidad del producto y además con una alta involucración de los jefes de tienda.

Superando las expectativas

Más allá del resultado en caja, la participación de los consumidores también fue destacable.

Los resultados obtenidos demostraron el éxito de la acción:

- Se batió el récord de ventas de Axe en Eroski en los últimos 2 años.
- Durante los días de activación especial interactiva en los dos centros en los que se realizó se lograron incrementos en ventas de un 115% respecto al resto de días de la promoción.
- Las ventas de Axe crecieron un 50% en los centros Eroski.
- La facturación creció un 25% más sobre los objetivos marcados. La rotación de unidades diarias también fue un 17% superior y el crecimiento en valor fue superior en un 10%.

Artzai Gazta-Eroski

De la quesería artesana al lineal gracias al *cobranding*

La colaboración entre Eroski y Artzai Gazta, asociación de productores de queso de oveja con leche cruda de su propio rebaño, con denominación de origen Idiazabal, ha logrado el premio "Mejor acción Shopper Marketing Pymes" por el éxito de su acción junto a Seleqtia, la marca de alimentación de calidad de Eroski.

REDACCIÓN C84

Quesos artesanos a base de leche cruda de oveja latxa, la raza propia del País Vasco y Navarra. Este es el producto de calidad excepcional que, bajo la denominación de origen Idiazabal, elaboran los 116 pastores socios de la agrupación Artzai Gazta. Más allá de la calidad del sabor y las cualidades beneficiosas para la salud de su queso, esta asociación representa la producción biosostenible y es un modelo en crecimiento vinculado con el desarrollo rural.

El queso de la denominación de origen Idiazabal se produce también industrialmente, aunque los consumidores del País Vasco y Navarra perciben el queso artesano de Artzai Gazta como el Idiazabal auténtico y de mayor calidad, según los estudios de mercado elaborados.

Llegar al consumidor local

En 2011, Artzai Gazta comenzó a distribuir sus productos también en el mercado internacional. Sin embargo, la cooperativa quería combinar su crecimiento exterior con el aumento del consumo local y de proximidad, sobre todo en País Vasco, Navarra y grandes ciudades del resto de España. Según **Luisa Villegas, coordinadora de proyectos de Artzai Gazta**, "queríamos combinar lo internacional, quizá más elitista, con lo local, siguiendo el concepto 'glocal' que ahora está tan en boga y para eso necesitábamos un socio local, de confianza, que nos ayudase a generar una nueva herramienta de trabajo".

Según Villegas, el posicionamiento de Eroski le convirtió en el socio indicado, ya que uno de los ejes estratégicos de su cultura y su misión era



De izquierda a derecha: Esteban Farrero, propietario de Brannndex Triangle's; Luisa Villegas, coordinadora de proyectos de Artzai Gazta; y Gotzon Elizburu, director de alianzas comerciales de Eroski.

Hito europeo.

Artzai Gazta ha conseguido que la producción artesanal supere a la industrial.

precisamente la potenciación del ámbito local y de la alimentación de calidad, como es el caso de la percepción que tienen los consumidores del queso artesano Artzai Gazta. El distribuidor integra en su modelo comercial los productos locales de aquellas zonas en las que están implantadas sus tiendas y cuida de la riqueza de su entorno, contribuyendo al desarrollo agroalimentario y económico-social de la zona, a la sostenibilidad, desarrollo del sector primario y a la apuesta por el modelo de explotación tradicional.

Apuesta por el *cobranding*

Para llevar a la práctica esta colaboración, Eroski propuso realizar un *cobranding* a partir de *Seleqtia*, la marca de calidad reconocida del distribuidor, bajo la que se comercializan alimentos realizados con los mejores ingredientes, siguiendo métodos artesanales. Así se creó la marca conjunta Idiazabal Seleqtia Artzai Gazta y, además, se estableció un grupo de comercialización conjunta formado por miembros de la cooperativa y del distribuidor. El equipo comenzó a trabajar con el objetivo de facilitar



el acceso a este alimento de calidad para el consumidor, evitando su encarecimiento.

Los resultados avalan el éxito

Cuando se puso en marcha el proyecto, se fijó una previsión de ventas de 20.000 kg en País Vasco, Navarra y Cataluña. Sin embargo, la cifra alcanzó los 32.000 kg de ventas. "Ha sido el consumidor el que ha puesto en valor el trabajo que hemos hecho los productores y Eroski. De hecho, Eroski compró 32 toneladas, aproximadamente el 5% de nuestra producción. En la campaña de elaboración de este alimento "estacional" y de producción limitada correspondiente al 2014, el grupo Artzai Gazta ha alcanzado unas 600 toneladas, un reto histórico, que ahora ya representa el 52% de toda la producción de los quesos de la denominación de origen de Idiazabal", asegura Villegas. Así, Artzai Gazta ha conseguido algo que no había sucedido hasta ahora con

ninguna denominación de origen de quesos en Europa, que es que la producción artesanal sea mayor que la producción industrial. Internamente, otro de los indicadores de la buena evolución de la cooperativa es la incorporación de nuevos productores más jóvenes.

Nuevos proyectos para un sector con mucho potencial

Más allá de este exitoso *cobranding*, Eroski también ha colaborado con Artzai Gazta en la puesta en marcha de otros proyectos para ampliar la trascendencia de la producción local como son la organización del "International Cheese Festival Donostia 2016", en el que se otorgarán premios internacionales y el reconociendo de los quesos de la mejor calidad a escala internacional. "Gracias a la ayuda de los grandes, los pequeños podemos hacer también proyectos muy grandes, buenos para todos", concluyó Villegas.



Marc Vidal

“En una década internet lo será Todo”

Dice Marc Vidal que la nueva sociedad digital está permitiendo algo muy estimulante: el acceso universal a la información y la conectividad global. Que la tecnología nos permitirá vivir en un mundo mejor y que el futuro cada vez es menos ficción y más ciencia. Por eso, en su opinión, “ahora toca transformarse digitalmente”. En este entorno este emprendedor tecnológico se mueve como pez en el agua. De su paso por Silicon Valley aprendió que la tecnología es la punta de lanza del futuro. Por eso hoy vive en Dublín, el Silicon Valley europeo. Vidal pertenece al “club de los soñadores”: “Imagino un futuro lleno de tecnología, pero más humano”.

GUSTAVO NÚÑEZ
DIRECTOR GENERAL DE NIELSEN ESPAÑA



EMPRENDER

Gustavo Núñez: Con 17 años te vas a París. Tus aprendizajes los has desgranado en un libro: ‘Una hormiga en París’. ¿Cómo fue tu juventud en la Ciudad de la Luz? ¿Qué aprendiste allí?

Marc Vidal: Mi primer viaje tan sólo duró unos meses. Digamos que no fue un segmento de mi vida pero sí una parte determinante para ella. Me fui por un anhelo, un sueño, un deseo de conocer, sencillamente descubrir lo que yo consideraba por aquel entonces el centro del mundo.

Había leído tanto sobre lo que allí había sucedido y sucedía en el mundo del arte, la cultura, la sociedad, la política, etc. que tenía la sensación que perderselo era un pecado. Y decidí ir sin permiso de nadie. A mis padres les dediqué mi libro por el mal rato (largo) que les hice pasar. Al llegar a París, sin dinero y sin saber ni hablar francés, me di cuenta rápidamente que pintaba que lo iba a pasar mal. Tuve que buscarme la vida porque no pretendía volver pronto. Así organicé poco a poco un grupo de músicos orientales que ya actuaban por las calles y les con-



“Emprender nunca es fácil. Y el detonante puede ser la necesidad, un sueño o una idea. Pero siempre requiere preparación, sacrificio y fortaleza”.

Marc Vidal. Emprendedor tecnológico y fundador de Idodi Only Different Ideas

vencí para que tocaran pero de otro modo, pues detecté que podían ganar más y más rápido. Durante unos meses algo que hice simplemente para sobrevivir se fue convirtiendo en un negocio. De eso habla el libro y de cómo todo aquello derivó en modelos de gestión, negocio, comunicación. Tengo la sensación de que algunas cosas todavía las aplico de un modo muy similar.

¿Cómo surge en ti el interés por la tecnología, por la Nueva Economía? ¿Cuáles fueron tus primeros proyectos? ■ ■ ■

MARC VIDAL

- ❖ Ha fundado una decena de compañías tecnológicas. Actualmente es vicepresidente de la plataforma de e-commerce Openshopen y fundador de la consultora Idodi Only Different Ideas.
- ❖ Ha sido seleccionado como una de las diez personas más influyentes de Internet en España por su capacidad de interpretación de los cambios tecnológicos y socioeconómicos.
- ❖ Su vocación por las *startups* le ha empujado a impulsar la importante aceleradora Conector.com.
- ❖ Autor de diversos libros como 'Contra la cultura del subsidio' o 'Una hormiga en París'.

“La inteligencia artificial debe ganar nuestra atención. Tal vez todavía es un buen guión cinematográfico, pero está claro que uno de los campos más interesantes del desarrollo económico es ver cómo traspasamos la próxima frontera entre la innovación y su aplicación”.

La tecnología nos acompaña siempre. En cada momento en el que el hombre ha variado sustancialmente su manera de vivir, comunicarse o trabajar una tecnología ha sido determinante y se ha asociado inmediatamente a cambios culturales, económicos y políticos. El hombre antiguo tuvo sus revoluciones tecnológicas ya en la Edad de Piedra. En la Revolución Industrial lo mismo. Cada avance vinculado a la escritura, el sonido o la imagen ha sido otra tecnología que ha marcado un hecho disruptivo. La tecnología significa cambios en la distribución del trabajo y en la transmisión del conocimiento. Para mí eso es lo interesante de la revolución tecnológica que vivimos. Supongo que ahora la entiendo como tal. Hace 20 años en mis inicios en esto de internet no sabía hasta qué punto sería determinante, pero estoy seguro que la pasión por lo nuevo, disruptivo y transformador me atrajo irremediamente. Mi primer proyecto digital fue en 1994 cuando pretendía diseñar páginas web en un escenario en el que todavía no había prácticamente webs y que se basó en un solo y enorme cliente que creyó en el potencial de la red en ese momento. La empresa, mi

único cliente, quebró y yo con ella. Aprendí que el B2B es duro cuando es sólo B2oneB.

¿Qué recuerdos tienes de tu paso por Silicon Valley, foco tecnológico de referencia en el mundo?

Estuve de paso por un proyecto que, una vez planteado tecnológicamente, precisaba de entrar en el escaparate más grande que existe en el mundo. Vender allí es muy complicado, pero si vendes has vendido de verdad. Lo primero que aprendí es que hay un espíritu emprendedor que se vincula a otro de tipo explorador. Allí lo ejercitan. Se desarrolla tecnología porque es la punta de lanza del futuro, y se hace con un valor por la empresa y el reto personal tremendo. Como te digo, entre idas y venidas a Europa, técnicamente no fui un ‘habitante’ de Silicon Valley pues, incluso, yo estaba más vinculado a Santa Bárbara –cerca de Los Ángeles– que a San Francisco o San Diego. Pero estuvimos meses conociendo gente, grupos, empresas, gurús, familias. Todo muy grande. Aprendí sobre todo que Silicon Valley es irrepetible. Nadie que hable de hacer un ‘nosedonde de arriba’ Valley lo va a lograr. Tiene que ver con estrategia política, dinero, riesgo, espíritu y educación. La vinculación entre el talento derivado de las mejores universidades del mundo y el capital riesgo capaz de invertir por encima de la lógica de mercado muchas veces lo hacen único.

Antes las empresas se transmitían de generación en generación. Hoy tú creas y vendes empresas de forma continuada. ¿Es este un símbolo de los tiempos? ¿El futuro está en los “monopolios tempora-



les” de los que habla el economista sueco Kjell Nordstrom?

Bueno, yo combino esas dos cosas. Por un lado, mantengo mi consultora en transformación digital, **Idodi Only Different Ideas**, que al ser una empresa de servicios no tiene porque ser vendida. Por otro, fundo o ayudo a fundar empresas tecnológicas e invierto o dirijo algún fondo, como **Idodi Venture Capital**, que invierte en *startups*. Bajo mi perspectiva estas son las que tienen una vida muy concreta para el que participa. Son empresas de producto, de algo que tiene que ver con trayectos de desarrollo y evolución. Cuando mi parte, mi fase, lo que yo sepa hacer mejor o el tiempo de inversión es suficiente para obtener beneficios me aparto, vendo o fusiono. El futuro es algo más que monopolios, de hecho creo que a pesar de que aparentemente tres o cuatro grandes compañías tienen el control de mucho, el tiempo generará lo que yo denomino el monopolio del transhumanismo, algo así como un espacio de control donde la singularidad tecnológica nos permitirá elegir en un mercado muy atomizado y donde el monopolio tradicional dependerá de datos y no de empresas. ¿Quién gestionará esos datos? Esa es la preocupación de los filósofos tecnológicos en la actualidad.

La tecnología. Significa cambios en la distribución del trabajo y en la transmisión del conocimiento.



¿Se puede enseñar a emprender o esa es una inquietud y una actitud ante la vida que se tiene o no se tiene?

Se pueden enseñar habilidades, *skills*. En las escuelas de negocio difícilmente diferencian entre directivo de empresa por cuenta ajena y 'jefe' emprendedor. Debe haber una formación para esto, debe haber estudios que sepan aportar conocimiento a cómo se emprende, pero también debe ser capaz de diferenciar entre lo que es ser emprendedor y lo que es dirigir. Emprender es muy complicado. Cuesta mucho. Las cosas no salen bien desde el principio, eso es una excepción. Lo normal es que te pases domingos y noches frente a una pantalla que no indica lo que esperas, que no da las cifras que necesitas para empezar a tener vida. Eso es emprender también. ¿Quién te ha enseñado para qué sirve el teórico aprendizaje de si te sale mal? Tengo la sensación de que el discurso sobre el error o el fracaso lo hace gente que no fracasó porque la verdad es que cuando lo vives es una auténtica porquería vital. Hundirte en el fango no tiene nada de instructivo y menos en un país como España donde no sólo debes vivir la estigmatización social y económica, es que encima no puedes aprender nada de ello porque

no te van a dejar ni respirar. Eso es emprender. La actitud cuando emprendes es la de que tus sueños van por delante de eso, pero debes analizar antes si tus sueños valen tanto como para, si sale mal, afrontar la losa que vas a llevar encima durante años. De todo se sale, yo lo he vivido, pero de los fracasos he aprendido menos que de los éxitos, aunque reconozco que, si me hubieran enseñado cómo aprovechar el error, tal vez todo sería distinto. No obstante, hay cosas que a veces hago relativamente rápido para localizar donde está ese error. Eso lo aprendí en África. El error forzado a veces no es un fracaso, es un paso hacia el acierto.

¿Cuáles son los rasgos comunes a todos los emprendedores del mundo?

Conozco tantos tipos distintos de emprendedores que no soy capaz de enumerar nada que los defina. Puede que todos tengan un origen distinto pero un objetivo parecido. De un inicio que puede venir por necesidad, proacción, sueños o locura, desemboca siempre en espíritu de sacrificio, preparación y, siempre, fortaleza. Poco a poco. Emprendedores sobrevenidos a los que les llega el primer cliente, la primera factura, el primer empleado y el primer cobro. Esos momentos son gloriosos. Encajar la emoción que supone tocar la superficie de los sueños que hace unos meses desconocías tener es maravilloso. Los que hemos puesto en marcha nuestros sueños, sin saber si era posible tan siquiera, sabemos qué es eso de pasar noches en vela, redactando, corrigiendo, trabajando en la soledad de las noches y los días que se amontonan unos encima de los otros. Vivir ese domingo por la tarde, exhausto pero ilusionado, viendo desde la ventana del despa-

Aprendizaje.
De los fracasos he aprendido menos que de los éxitos.

Silicon Valley.
Es irreplicable por su estrategia política, dinero, riesgo, espíritu y educación.

cho como las familias pasean, las parejas hacen cola para el cine y el mundo no se detiene en su curso sinuoso de fin de semana. Obsesiones y retos, momentos duros que a veces no producen más que disgustos pero que cuando se reproducen con todo su brillo y belleza son la entrada perfecta a un club diferente, el "club de los soñadores" que me gusta nombrarlo.

¿Es posible para una empresa subirse al tren de los cambios tecnológicos en un momento en que estos empiezan a coger una velocidad de vértigo?

Por supuesto. Lo único realmente determinante es que se suba. Aconsejo dejarse asesorar. Igual que un conductor novel necesita un tiempo para llevar el coche junto a un instructor, este nuevo modelo económico precisa de que te ayuden inicialmente, te acompañen. En mi empresa lo hacemos a diario y aprendemos todos, los que conducen y los que ayudamos a conducir. Es lo maravilloso del momento. Y, en apenas una década, lo que ahora llamamos internet, sencillamente será 'Todo'.

Cada evolución, cada cambio que simplifica un proceso, cada vez que una línea de código es eliminada de un programa para simplificar el proceso o cuando se sustituye ese comando por otro que es capaz de hacer algo por sí solo, y lo hace en coordinación con un objeto para completarlo en la globalidad del conjunto de nuestra existencia inmediata, nos acercamos a un nuevo y radical cambio. No es sólo ya que las discográficas, las agencias de viajes o un nuevo negocio afectado por la modificación en la

Hoy. Estamos en época de 'deconstrucción'. Ya todo está en fase de implosión. ¿No lo veis?

cadena de valor esté en riesgo cada vez que hay un nuevo 'avance' en la morfología de internet. No, es algo más complejo. Tiene que ver con la adaptación al medio de algo vivo, con la propia evolución de algo nuevo que interpretábamos que era un 'sistema' y ha resultado ser un 'ecosistema' que muta, mejora y se adapta. En apenas dos décadas internet ha cambiado tanto que no lo reconocemos quienes lo vimos nacer. Somos una generación que vivía sin él, sin teléfonos móviles, sin Google. Cuando querías saber algo debías ir a un lugar llamado 'Biblioteca' y no era para estar tranquilo o en silencio,

era para consultar la sabiduría universal, algo que hoy cabe en un USB. Mientras todo transcurre, internet crece y se convierte en "Todo".

Los que ya participan de la Nueva Economía, ¿no corren también el riesgo de ser superados por la ola de cambios que se están produciendo?

Nadie está a salvo. De hecho es parte del juego. Pero no por ello debemos parar ni temerlo. Como especie tenemos la obligación de progresar. Lo hicieron nuestros antepasados y tenemos el mundo que tenemos, mucho mejor que ninguno anterior. Todavía falta mucho y por eso debemos abrazar los avances y manejarlos inteligentemente. El terror a lo nuevo es humano, el alejarse de la novedad no. La Ley de Moore dice que la potencia de los chips de los ordenadores se dobla cada año, pero ahora entendemos que esta ley no sólo se restringe a los chips, es algo que pasó con los diodos, las válvulas, y todo lo que se desarrolló antes, y no sólo se restringe al campo de los ordenadores, está ocurriendo en la biología sintética o la biotecnología. Cada vez que convertimos la tecnología en una ciencia de la información se convierte en exponencial.

Hay quien duda que esa capacidad de crecimiento sea infinita puesto que físicamente hay un límite. En ese momento, para seguir creciendo exponencialmente requeriremos de otra tecnología, pero mientras ese momento llega, ¿qué debemos hacer? ¿Cómo vamos a vivir ese tránsito acelerado empresas, individuos e instituciones? Hay países dónde ese futuro se afronta de un modo optimista y otros que

lo abordan desde el miedo. Estos últimos lo van a pasar muy mal. El mercado de trabajo no va a ampliarse. Si tienes un 25% de paro no vas a reducirlo ya nunca al 4%. El pleno empleo es una quimera para los que no están enfrentándose al futuro como toca. En menos de un decenio el mercado laboral se fragmentará eliminando intermediarios dejando en dos espacios contrarios todo el sistema. Hablamos de los empleos cualificados bien pagados por un lado y los de escasa cualificación y mal pagados por otro. El riesgo es la fractura social más que evidente. Lo mismo pasa con empresas y sistemas políticos. Donde podamos incluir un software o un robot capaz de hacer algo que un humano sea más lento o ineficiente, el cambio sucederá. Sin embargo, cada vez que un intermediario desaparezca, cada vez que un automatismo se encargue de un puesto de trabajo 'humano' la cadena de sucesos se irá agilizando. Millones de nuevos empleos aparecerán, menos que los que se destruirán por una lógica física. Nuevos modelos impondrán un reto para los gobiernos y, por supuesto, para las personas. La revolución tecnológica precisará de que cada uno de nosotros tengamos nuestra propia revolución íntima.

Te he oído decir que en el 2022 todas las ventas se realizarán por internet. ¿Desaparecerán las tiendas tal como las conocemos? ¿Qué habrá en su lugar?

Vamos hacia un mundo sin empleo, donde todo lo que no sea necesario o eficiente que lo haga el hombre no lo hará. Lo realizará un robot o un software y muchas de las cosas que ahora compramos ya no son lo que eran o están hechas de lo que estaban hechas. Ya no compras 'minutos telefónicos', compras contenidos audiovisuales a la misma empresa. Ya no compras discos, te abonas a un servicio de contenidos. Todo cambia. Tampoco podrán cobrarnos en el futuro inmediato por cosas que no valen nada. Vamos a un mundo sin empleo pero también sin compras, por lo menos no de cosas que ahora consideramos 'vendibles' y

REFLEXIONES DE MARC VIDAL SOBRE...

- **GOOGLE.** Nunca dice no, todo es factible. Sólo debes proponer.
- **APPLE.** El amor por el detalle y la visualización del futuro.
- **TESLA.** La puerta por donde entenderemos que la energía no depende de unos pocos.
- **FACEBOOK.** El sistema operativo de internet.
- **TWITTER.** No era una red social.
- **FEEDLY.** La manera en que accedemos a los 39GB diarios de información que cada humano consume de media ordenadamente.
- **UBER.** No tenía que ver con sustituir taxis, la cosa iba (irá) de sustituir coches conducidos por humanos.

Un dato.

Entre 2018 y 2020 habrá más de 50.000 millones de dispositivos conectados entre sí, lo que supondrá una digestión inteligente de datos como nunca antes ha vivido la humanidad.



que pronto serán integrables en un sistema de *commodities*. La tecnología reduce el costo de todo. Si algún día todo ello fuera 'gratis' el concepto trabajo estaría en riesgo. Lo mecánico, pesado, repetitivo pasaría a ser una obligación técnica y los humanos podremos dedicarnos a cosas más edificantes y creativas. Veremos cuándo y cómo, pero de momento no estaría mal irse preparando. Las cosas suceden y luego las entendemos, decía Borges. Pues eso, cuanto antes nos pongamos, antes las entenderemos y así podremos disfrutar de todos sus beneficios.

¿Cómo cambiarán las tiendas y las ciudades debido al e-commerce?

Vivimos tiempos de automatización inclusive en las ventas. Tiendas digitales que sustituyen las físicas, tiendas físicas que van incorporando automatizaciones y tiendas digitales que se integran de algún modo en las físicas. Para mí, lo importante es cómo se van cayendo los muros que dividen todo y se conforma un mundo cada vez más interconectado incluso cuando hablamos de hechos tan 'físicos', analógicos y tradicionales como 'ir de *shopping*'. Si eres un comerciante debes convertirte en un vendedor 'omnicanal'. No tienes más remedio. Las tiendas en internet o las aplicaciones móviles no son sólo vehículos que ofrecen

acciones electrónicas, ahora son mucho más, son las puertas de entrada a tu tienda. Y esa tienda ya no es sólo un escaparate, un salón exhibidor. Ahora tu tienda digital es un espacio de inspiración, un lugar donde tu cliente pasa a ser un usuario que experimenta, se informa, gira y revisa hasta el detalle sin tu participación. El resto, lo que pase, es posible que suceda en tu tienda física. La tendencia dice que eso cada vez pasará menos, pero pasa. Ser vendedor y emprendedor requiere, en todos los casos, de innovar. Nadie dijo que eso de vender, de comerciar, fuera algo que no requería de adaptación. Ha llegado el momento más complejo y difícil para todos. Ahora toca transformarse digitalmente. No hay otra.

Inteligencia artificial, robots, impresión 3D, internet de las cosas, revolución móvil... ¿Cuáles son las tecnologías o los inventos que van

El cambio. Donde podamos incluir un software o un robot capaz de hacer algo más eficiente, el cambio sucederá.

a cambiar más nuestro mundo en los próximos años?

Las has enumerado tú. La inteligencia artificial nos ayudará a pensar y vivir mejor; ya lo hace todos los días. Las ciudades están gestionadas por cerebros que ordenan el tráfico por ejemplo y se basan en el aprendizaje. Los robots, drones, automatismos, coches autoconducidos... ayudan a reducir los costes que tiene su uso para la humanidad y el planeta. La impresión 3D reducirá la cadena de valor y los costes de producción hasta el punto que mucho de lo que ahora es inalcanzable será universal. La duda aparece en temas de carácter ético cuando entramos en algo llamado 'singularidad tecnológica' o 'posthumanismo'. Ahí tocará pararse un momento, si nos dejan, y reflexionar acerca del diálogo entre humanos y máquinas.

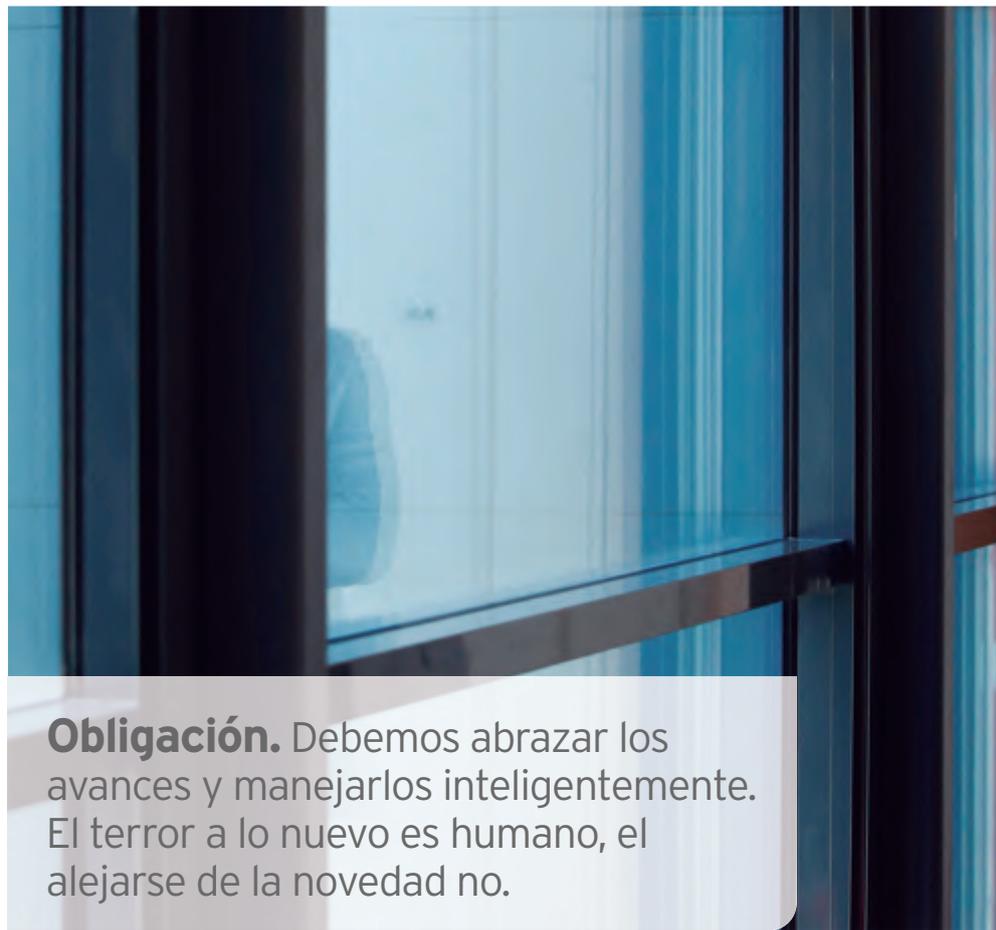
De todo ello, la primera que has dicho, la inteligencia artificial debe ganar nuestra atención. Ahora mismo de la inteligencia artificial ya podemos esperar muchas cosas, de su conciencia o no, veremos. Mi impresión es que su uso se encaminará a la detección de errores en múltiples campos y a aportar solución, al diagnóstico médico, a la gestión pública, a la asistencia personal, a la navegación sofisticada y al descubrimiento de clientes y productos para el comercio electrónico como elemento de interacción comercial o sencillamente como interpretador de necesidades en una tienda. Tal vez todavía es un buen guión cinematográfico, una buena novela de ciencia ficción, pero está claro que uno de los campos más interesantes del desarrollo económico que nos espera en apenas ■ ■ ■

dos o tres años es ver como pasamos la próxima frontera que supone todo ello, entre la innovación y su aplicación. Recordemos que 'innovación existe si el mercado la acepta'. ¿Tú crees que la aceptará? Yo sí.

¿El futuro definitivamente está en el autoempleo? Si es así, ¿cómo formar a nuestros jóvenes para ese futuro?

Más que autoempleo será el empleo creativo, adaptado a un espacio cada vez más humano. El trabajo de los seres humanos será de humanos. El resto, aquel que puede hacer una máquina lo hará una máquina, más barato y más rápido, incluso llegará a no costar un céntimo. El futuro de nuestros jóvenes no pasa por el autoempleo, pasa por la autoformación segmentada. Hay que empezar a formar a las generaciones del futuro con los conceptos que conformarán su vida real y no la que ahora nos ocupa a nosotros. Es como si a los que estudiamos en los años ochenta nos hubieran formado en eso de internet. Habríamos ganado tiempo. Ahora no se puede formar de manera unitaria a decenas de jóvenes cuando sabemos que cada uno es un elemento activo

Las clases medias. Muegan sin descanso, tienden a desaparecer para dar paso a la 'microburguesía low cost'.



Obligación. Debemos abrazar los avances y manejarlos inteligentemente. El terror a lo nuevo es humano, el alejarse de la novedad no.

independiente que podrá adaptarse mejor al futuro en base a diferentes razonamientos.

¿Qué profesiones desaparecerán en un futuro y cuáles pueden ser resilientes a esta digitalización de la economía? ¿Hay algún sector que pueda quedar al margen de la revolución digital?

Al igual que Jurvetson pienso que 'el ritmo del progreso tecnológico está desacoplado de la economía y la brecha entre los ricos y los pobres no puede ya ir cambiando de dimensión estrechándose y encogiéndose como hizo en otros momentos de la historia'. Las clases medias muegan sin descanso y en algunos puntos del planeta incluso tienden a desaparecer para dar paso a otros modelos denominados 'microburguesía low cost'. Suponiendo –como dice Jurvetson– que 'todas las industrias vivirán el momento en el que los robots y software se llevarán por delante el trabajo no deseado, no habrá empleo suficiente para todos

los seres humanos', entonces una pequeña porción de la humanidad controlará la tecnología de la información que permitirá esa 'automatización global'. Eso, atendiendo a que la economía actual no funciona a ritmo de esos avances y podrá generar un escenario aterrador donde casi el 80% de la población en disposición de tener empleo no logre tenerlo. Imaginar un mundo donde no fuera necesario apenas trabajar, pues todo estaría automatizado, parece ciencia ficción pero cada vez es menos ficción y más ciencia. Coches, transporte, operadores, mecánicos, manufactura, extracción, enseñanza, medicina y cualquier cosa que imagines ya tiene componentes automáticos o derivados que nos hacen ver como será el futuro inmediato.

GLOBALIZACIÓN VERSUS PERSONALIZACIÓN

¿En qué medida internet –la sociedad digital– y la globalización contribuyen a la uniformidad de



la sociedad o por el contrario a su fragmentación?

En algún momento la sociedad digital podría estar ayudando a uniformizar, pero no es cierto, está permitiendo otra cosa mucho más estimulante: el acceso universal a la información y al acercamiento global. El riesgo de fragmentación, de brecha, existe pero como te decía antes en África están pasando cosas gracias a la telefonía móvil e internet impensables hace 10 años. Otra cosa es que cuando hablamos de un mundo determinado y tecnológicamente inmenso hay espacios a conquistar de emergencia. No es factible que mientras hablamos de todo lo que hablamos, en India todavía haya 300 millones de personas no sin internet, sino sin electricidad. Esos son los retos como especie, llevar internet del Todo a 'todos'.

¿Qué cambios crees que se deberían realizarse en el modelo productivo de España, e incluso de Europa, teniendo en cuenta el contexto actual?

Hay países que hace unas pocas décadas estaban desolados. Ahora son potencias tecnológicas. Muchos otros ya se han subido al tren del futuro. Era relativamente fácil. En muchos casos era no hacer nada. Dejar hacer a quienes se juegan su patrimonio, gastan sus energías, sueñan despiertos y persiguen retos con el fin de satisfacer sus deseos y sus bolsillos. Al final, todo ese ejército de innovadores, emprendedores, desarrolladores y muchos más construyen el futuro y lo hacen bajo el patrón de la tecnología que nos permitirá vivir en un mundo mejor y de un modo más competitivo. Pero no dejar hacer, poner trampas, regulaciones excesivas, muros, zanjas, tributaciones cerradas y anticuadas sólo aleja a una sociedad de esa meta. Pensarán que así las empresas no se irán, que se quedarán siempre en España. Probablemente lo que van a lograr es que ni se creen. Reducir el paro en España no es tarea fácil. No sólo porque hay algo estructural que depende de que volvamos a construir pisos de manera ridícula y casi pornográfica. No, también depende de que muchos de los empleos que busca la gente cada vez existen en menor medida. Ya no hace falta la gente para hacer cosas que ya no las hacen las personas, lo hacen máquinas, software o robots. El modelo productivo español, europeo, debe ensamblarse lo antes posible con todo eso que va a componer el futuro, no el pasado. El tiempo va mucho más rápido ahora.

AECOC tiene 26.000 empresas asociadas. Pensando en la Nueva Economía, ¿qué consejo daría a las empresas que no quieren perder-

Consejo. Si eres un comerciante debes convertirte en un vendedor 'omnicanal'. No tienes más remedio.

se el tren de la tecnología? ¿Por dónde empezar? ¿Cómo mantenerse al día sobre los cambios que se avecinan?

Lo decía antes. Es bueno estar en esto con alguien que vive en esto. La transformación digital, el estar al día de los cambios y vivirlos con ventaja a tiempo real, depende de que te asesoren adecuadamente. En Idodi lo hacemos, y es muy gratificante. El momento más intenso se vivirá cuando el 'internet de las cosas' entre en colisión o contacto con el concepto *big data* y lo que supone de exponencial su uso compartido. Entre 2018 y 2020 habrá más de 50.000 millones de dispositivos conectados entre sí, lo que supondrá una digestión inteligente de datos como nunca antes ha vivido la humanidad. Todo ello combinará inteligencia artificial, natural y conversaciones comerciales a partir de lo que el marketing matemático solicite y lo que el comercio de información entregue. Ahora hablamos de tomar las riendas tecnológicas sociales y económicas. No nos queda otra si queremos liderar, nosotros mismos, este tránsito a un nuevo modelo que se automatiza y que se llevará por delante todo cuanto conocemos. Si para ello seguimos esperando los dictados de gobiernos, estructuras y todo lo que supone intervención y control, el retraso nos dañará irreversiblemente.

¿Qué es lo que más te motiva del futuro que entrevés? ¿Y qué es lo que más te preocupa?

Me motiva que interpreto un mundo mejor, más humano. Me preocupa que está en manos de pocos humanos todavía.

© Gustavo Núñez

Bifrutas

Relanzamiento de la variedad sin azúcares

Bifrutas relanza su 'Bifrutas Zero', la variedad sin azúcares añadidos de su sabor tropical. Con su nuevo nombre y envase, conecta con el público más joven. Cada envase de 330 ml. aporta vitaminas A, C y E, que contribuyen al funcionamiento del sistema inmunitario; lo que convierte a esta bebida en una opción saludable y atractiva para cualquier momento del día.



Novedades Henkel

Pritt Toys, Wipp Express y Dixan

La primera novedad de Henkel para el verano es Pritt Toys, las nuevas barras adhesivas con marionetas de dedo de animales de la jungla. Para los más mayores se lanzan los correctores Pritt edición jungla, acompañados con vinilos para móvil de Kukuxumusu.

La segunda novedad es WiPP Express Power-Mix Caps, el primer detergente en cápsulas de gel quitamanchas para una limpieza total



Frigo

Novedades de Carte d'Or y Magnum



Carte d'Or renueva sus referencias clásicas Vainilla de Madagascar y los Sorbetes de Limón y Mandarina. Además, amplía su oferta con los nuevos sabores chocolate brownie, fresas y merengue y banana chocolate.

Magnum también se renueva este verano con los sabores Pink Frambuesa, con cobertura de chocolate con leche bañada de rosa y remolinos de frambuesa en su interior, y Black Espresso, con cobertura de intenso chocolate negro y remolinos de café en el interior.

La Ibense Bornay

Crema helada de Fresón de Palos

La Ibense Bornay se ha unido a Fresón de Palos para desarrollar una exclusiva crema helada con las mejores fresas de temporada que se comercializará en supermercados e hipermercados. La crema, de la línea Mestre by Bornay, es artesanal, 100% natural y libre de gluten. Además, mantiene las propiedades nutricionales (vitamina C, fibra y potasio) y la intensidad de sabor de esta fruta tan apreciada, uno de los iconos del moderno sector hortofrutícola español.



Miss Enredos

Cepillo anti-tirones



Miss Enredos es un nuevo cepillo anti-tirones, con forma redondeada y disponible en diferentes estampados (flamencos, leopardos, puntos, caballos...). Sus púas flexibles de gel se doblan minimizando la tensión y evitando que el cabello se parta. Este cepillo unisex aporta brillo y suavidad y se puede utilizar en mojado y en seco. Para las más pequeñas de la casa se presenta Miss Enredos Little Princess, que se puede personalizar con cualquier foto o dibujo.

Coca-Cola

Botella inspirada en la de 1915

Coincidiendo con el 100 aniversario de su icónico envase, Coca-Cola Iberia ha lanzado su nueva botella de vidrio en exclusiva para la hostelería en España, que a través de sus más de 300.000 bares consume el 30% de los envases de vidrio de esta bebida en toda Europa.

Los 170 millones de nuevas botellas, inspiradas en la original de 1915, se fabrican con técnicas sostenibles y formas más puras.



Para impulsar la iniciativa, Coca-Cola ha lanzado una campaña que invita a visitar los bares, el entorno natural de la botella, y que ensalza los buenos momentos que vivimos en ellos.

Central Lechera Asturiana

Leche con fibra para niños

Para combatir el estreñimiento en bebés y niños, Central Lechera Asturiana ha lanzado su nueva leche con fibra infantil. Elaborada con leche semidesnatada y reforzada con fibra, aporta a los niños a partir de 3 años la cantidad de fibra necesaria. Además, contiene vitaminas y minerales y "Regulaplust", una fórmula desarrollada por la compañía láctea, que combina 2 fibras naturales. Se presenta en el cómodo envase tetra evero aseptico, ergonómico y con un cómodo sistema de apertura.



El Pozo

Innovadoras cremas para untar y dipear



Su suave textura y su sabor caracterizan la nueva línea de cremas para untar y dipear que ha lanzado El Pozo Alimentación. Esta innovadora gama está compuesta por tres variedades: jamón york con un toque ahumado, pechuga de pavo y una combinación de jamón york con manzana. Se presentan en tarrinas de 150 gr. con una imagen fresca. La nueva gama, ideal para compartir de forma informal, sigue en la línea de la inversión de El Pozo en I+D+i para lanzar nuevas gamas de alimentación saludable y sin gluten.

Erlenbacher

Plancha de cereza y choco-crisp

La propuesta más reciente de Erlenbacher es la Plancha de Cereza y Choco-Crisp. Se trata de la versión moderna de sabores clásicos que combina el sabor afrutado de cerezas dulces y ácidas con las texturas más dulces de crema y chocolate. De aspecto atractivo y sofisticado, las Planchas de Cereza y Choco-Crisp son fáciles de manejar y están precortadas en 12 porciones, lo que permite una descongelación individual más rápida.

Como todos los productos de la firma, están elaboradas con materias primas frescas, naturales y de primera calidad, sin conservantes, ni ácidos grasos trans.



Findus

Batir y listo

Para este verano Findus lanza su nueva línea 'Batir y listo', formada por 4 soluciones fáciles de preparar y muy refrescantes: verduras para gazpacho; verduras y pan para salmorejo; *smoothie* de fresa y plátano; y *smoothie* de piña y mango.



¿Cómo crear valor en una marca?

Una cuestión de *retail (revolution)*

¿Cuál es el reto de las marcas hoy? ¿Cómo conseguir una marca relevante? ¿De qué manera podemos aumentar su valor? Para el profesor Emilio Llopis la clave está en el *branding* experiencial y en lo que él llama *retail revolution*, es decir, la experiencia que el cliente tenga en el punto de venta.

DR. EMILIO LLOPIS SANCHO

SOCIO DE HUETE & CO.
AUTOR DE "CREAR LA MARCA GLOBAL". ED. ESIC.
WWW.EMILIOLOPIS.COM



Flagships. Las tiendas emblemática de una marca permiten la máxima expresión de su identidad y de la experiencia con el cliente.



Una de las críticas que se hacen a la disciplina del marketing es la proliferación excesiva de nuevos conceptos y la ambigüedad o falta de concreción de los mismos. Y la verdad es que, en muchos casos, dichas voces críticas tienen razón.

Por ello, en este artículo vamos a intentar hacer justamente lo contrario. Esto es, vamos a concretar y tangibilizar un concepto de marketing que desde hace unos años está muy de moda: el *branding* experiencial. Y vamos a ver cómo la máxima expresión de dicho concepto se materializa en el retail.

¿Qué es el branding?

Es la disciplina de *management* que se ocupa de la creación de marcas y de la gestión del valor de las mismas en el tiempo. Se trata entonces de construir valor, gestionarlo en el tiempo y asociarlo a una marca.

Este valor que está asociado a la marca se puede desdoblar en dos: valor de la marca para la empresa y para el cliente. Con más detalle:

- **Para la empresa la marca es un activo sujeto a una valoración financiera.** En cuanto ese activo sea capaz de generar más ingresos en el futuro y mayor protección frente a la competencia más valor tendrá.
- **Para el cliente la marca es una promesa de valor.** Dicho valor derivará de los beneficios que el cliente considera que la compra o consumo de una marca puede proporcionarle. Esos beneficios podrán ser funcionales, tangibles o emocionales.

La relación entre ambos tipos de valor es clara: para lograr un alto valor de marca para la empresa

Retail revolution.

Un fenómeno en el modelo clásico de distribución en tiendas y, sobre todo, en la relación del cliente final con la tienda.

(valor financiero) debemos crear un alto valor para el cliente. Por tanto, si somos capaces de crear una marca relevante, deseada y atractiva para nuestros clientes dicha marca incrementará el valor económico de nuestra empresa. Además, una marca deseada es una garantía de ingresos futuros, en tanto que será preferida a la competencia. Por ello, es indiscutible la importancia estratégica del *branding*.

Lo siguiente que nos tiene que ocupar es extender el concepto de *branding* a *branding* experiencial.

El branding experiencial

Es un nuevo enfoque de *branding* en el que se considera que la construcción de valor de marca para el cliente se fundamenta en la gestión de las experiencias del cliente en todos los puntos de contacto de dicho cliente con la marca. De este modo, la marca se convierte en una aportadora de experiencias y es la vivencia de esas experiencias la fuente de creación de valor para el cliente.

Este enfoque supone un cambio en el foco de las actuaciones de marketing: no vamos a focalizar tanto en mensajes acerca de los beneficios de nuestra marca, sino que el foco será una gestión holística e integral de la experiencia del cliente con la marca. Y esa gestión integral requiere un enfoque estratégico. Para ello, es muy operativo desagregar la experiencia de marca en las siguientes áreas experienciales, tal y como aporta Jack Morton: ■ ■ ■

La marca.
Para la empresa es un activo sujeto a una valoración financiera y para el cliente una promesa de valor.

- **Discovery Experience:** Hace referencia a cómo la gente nos conoce y sabe de nosotros. En concreto hablamos de comunicación experiencial, es decir, por un lado acciones de comunicación que comunican las experiencias que brinda la marca al cliente y, por otro, la creación de eventos experienciales que comunican los beneficios de la marca.
- **Digital Experience:** Desarrollo de un enfoque experiencial e integrado de los diferentes puntos de contacto digital (website, mobile, buscadores, publicidad on-line, etc...), así como su integración con la experiencia *offline*.
- **Customer Experience:** Gestión de lo que ocurre en el punto de venta desde la óptica de ofrecer al cliente una experiencia diferencial y ganadora. Esta área de experiencia es crucial para muchas marcas. La experiencia de retail debe estar absolutamente conectada y coordinada a la experiencia digital.

El punto de venta. Es una potente plataforma de experiencia, comunicación y visualización de la marca.

- **User Experience:** Consiste en enfocar el desarrollo de producto o servicio no desde la óptica de sus características o beneficios sino de la experiencia de uso del mismo.
- **Community Experience:** Implica desarrollar las acciones necesarias para promover una experiencia de conexión entre los usuarios de la marca, tanto en medios interactivos como físicamente.
- **Employee Experience:** Los empleados de la empresa son los protagonistas de la entrega de experiencia al cliente. Por ello, deben estar totalmente alineados, formados e implicados con la experiencia de marca a aportar.

Si se logra la excelencia en la estrategia y ejecución en las anteriores áreas experienciales y en todos y cada uno de los puntos de contacto de la marca con el cliente (antes, durante y después de la venta) lograremos que nuestros clientes obtengan una vivencia superior a la que obtienen con la competencia. Y será nuestra marca la que más valor aporte.

Y como hemos visto al principio, más valor de marca para el cliente supone, automáticamente, más valor financiero de marca.

Retail revolution

En este punto debemos preguntarnos cuál es la relación con el retail. Es obvio que en las 6 áreas experienciales que acabamos de exponer, el rol del punto de venta es esencial. En muchos casos el punto de venta

para las marcas es la única oportunidad que tienen para hacerse tangible y conectar físicamente con su cliente. El punto de venta es una potente plataforma de experiencia, comunicación y visualización de la marca. Tanto es así que en los últimos años se ha hablado de *Retail Revolution*; concepto que pone en valor la importancia preponderante del retail en la experiencia del cliente y, por tanto, en la creación de marcas poderosas.

Antes de enumerar las transformaciones que engloba la *Retail Revolution* es conveniente contextualizarla enumerando los factores que han caracterizado al retail en los últimos años:

- **Concentración de la distribución:** Durante las últimas dos décadas en muchas categorías de productos y servicios de consumo se ha producido un fenómeno de concentración de los retailers, que ha venido acompañado de la consiguiente especialización y economías de escala. Esta situación ha derivado en un trasvase de poder de la marca al distribuidor. Un ejemplo de ello lo encontramos en las distintas categorías de productos de alimentación y



• Tienen éxito modelos de retail apalancados en la gestión de la experiencia como Starbucks o Four Seasons.

el toque refrescante de Solán



refresco sin gas

elaborado con agua mineral natural de Solán de Cabras

bajo en calorías



- El fabricante americano de gafas Warby Parker ha abierto tiendas físicas en las que la experiencia sensitiva del cliente es total, pero en las que la compra sigue siendo online. La clave de su éxito: proporcionar gafas graduadas a un coste razonable, con precios de salida de unos 70 euros.



Social media.

Con su potencialidad de recomendación, es un pilar básico de la comunicación.

droguería, donde el poder se ha desplazado en gran medida de los fabricantes (P&G, Nestlé, Unilever, etc...) a los retailers (Walmart, Carrefour, etc...).

- **Auge de las marca de la distribución:** Consecuencia del factor anterior, los retailers han profundizado y desarrollado sus propias marcas, las cuales –apalancadas en la gestión del propio punto de venta– se sitúan en competencia directa con las marcas propias de los fabricantes. Se crean marcas poderosas de alto valor como **Emidio Tucci, Hacendado, B'twin** o **Amazon Basics**.
- **Triunfo del modelo de los *category killers*:** La concentración de la distribución, con sus consecuencias de especialización y masa crítica, permiten el desarrollo de megaretailers especializados en una categoría de productos y servicios. Compañías como **Leroy Merlin, Decathlon, Fnac**,

Toys 'R 'Us y muchos otras desarrollan un modelo de negocio basado en la especialización en la categoría, conocimiento profundo del cliente, desarrollo de marcas propias en productos y marca de enseña y agresividad comercial que les permite liderar sus sectores con mano de hierro.

- **Fusión entre el fabricante y el distribuidor:** Ante el auge y poder de la distribución surgen modelos de éxito que fusionan ambos roles, como sería el caso de **Mango** o **El Ganso**; y grandes fabricantes empiezan a dar pasos estratégicos en distribución (un ejemplo lo encontramos en **Nestlé** con **Nespresso**).

Estos factores, unidos los últimos diez años a un desarrollo tecnológico exponencial, han dado lugar a esta *retail revolution*; un cambio consistente en una serie de fenómenos que están teniendo lugar en el modelo clásico de distribución en tiendas y, sobre todo, en la relación del cliente final con la tienda.

Media Markt.

Posibilita la compra online y la recogida en la tienda física en un mismo acto de compra.

Veamos algunos de los cambios más significativos:

- **Internet se integra plenamente en la relación entre la tienda y el cliente.** El cliente tiene acceso a la información en cualquier sitio y a cualquier hora, lo cual tiene una especialmente relevancia en el proceso de compra. Según diferentes estudios los clientes propietarios de un *smartphone* con conexión a internet lo utilizan en tiendas físicas durante el proceso de compra en más del 50% de las ocasiones.
- **Intensificación del efecto ROPO (*Research on line, Purchase off line*).** Nos referimos al efecto por el cual los clientes investigan en internet lo que acaban comprando en la tienda física. Las marcas deben incrementar los puntos de contacto y suministro de información online al cliente para maximizar su posibilidad de venta física. El *social media*, con su potencialidad de recomendación, se configura como un pilar básico de las estrategias de comunicación, junto a los medios tradicionales que siguen teniendo su vigencia y efectividad. El mix de comunicación entre tradicional y digital debe plantearse en términos de complementariedad no de alternativa. El efecto ROPO, fenómeno creciente, tiene su reverso también creciente y en auge, que es el *showrooming*, efecto por el cual los clientes investigan ■ ■ ■

¡Nuevo!

gullón

Vitalday

Desayuno

*La forma más deliciosa
de tomar cereales*



Sandwich

*Un momento exquisito
a cualquier hora*



Crocant

Desayuna con cereales



en la tienda física para acabar comprando online. De hecho, modelos de negocio ganadores nacidos en internet, como **Warby Parker**, han abierto tiendas físicas en las que la experiencia sensitiva del cliente es total, pero en las que la compra sigue siendo online.

- **Fusión de la tienda física y la tienda electrónica.** Ambas tiendas ya no se consideran como canales alternativos sino complementarios, lo que permite sinergias entre ellos. Un ejemplo sería la tienda online de **Media Markt**, que posibilita la compra online y la recogida en la tienda física en un mismo acto de compra.
- **La tienda como experiencia de marca.** Si bien la tienda ya no es el único lugar en que las marcas conectan con los clientes, sí es donde la experiencia de venta es

El reto. Diseñar una experiencia de compra mediante un mix integrado de lo offline y lo online que sea superior al de la competencia.



• Seven Eleven Japón, donde el surtido de las tiendas es variado en función de la hora del día o de las condiciones climatológicas.

real y tangible, además de permitir el contacto y la prescripción humana. Por ello tienen éxito modelos de retail apalancados en la gestión de la experiencia como **Starbucks** o **Four Seasons**, así como tiene éxito la figura de la *flagship*, aquella tienda emblema de una marca que permite la máxima expresión de su identidad y de la experiencia con el cliente.

- **El punto de venta tecnológico.** La tecnología desembarca con toda su fuerza en las tiendas. Este desembarco se produce en dos frentes, *front* y *back office*. Por un lado, la tecnología de gestión apalancada en sistemas de codificación EAN permite un casi ilimitado abanico de análisis de la *performance* de la tienda. Este análisis es crucial para una gestión viva de los resultados de la tienda, no sólo con criterios de superficie sino también con otros criterios como el horario o el climatológico. Tal es el caso de **Seven Eleven** Japón, donde el surtido de las tiendas es variado en función de la hora del día o de las condiciones climatológicas. Por otro lado, la tecnología llega a las tiendas en el contacto con

el cliente: probadores virtuales con realidad aumentada, tablets con catálogo de surtido, expositores de producto interactivos, lineales interactivos situados fuera de la tienda que permiten compra remota, etc. son realidades que están ocurriendo ya en muchas tiendas de distintos países.

En definitiva, en la sociedad de la información, la sociedad virtual, la tienda cobra más importancia que nunca pero variando su enfoque estratégico y operativo de aproximación al cliente.

Los clientes quieren lo mejor de ambos mundos: las ventajas del mundo digital (información rica y multicanal, comparaciones, recomendaciones, ofertas y garantía de mejor precio, etc.) y las de la tienda física (servicio personal, contacto físico, experiencia...). El reto de las marcas es diseñar una experiencia de compra mediante un mix integrado de ambos que sea superior al de la competencia. De este modo lograremos entregar una experiencia superior, y de paso, crear una marca poderosa.

© Dr. Emilio Llopis Sancho

Dulce de Leche

Márdel



*Dulce de Leche...
un mundo de posibilidades*



www.dulcedelechemardel.com +34 93 871 84 03

Misiones de compra

Identificar los distintos tipos de compra que se realizan en el hogar (concepto al que denominamos misiones de compra) es esencial para conocer cómo es el comprador y para que las empresas puedan adaptarse a cada tipo de compra, tanto en surtido, formato de productos, promociones, comunicación y servicios en el punto de venta, etc. Compra de rutina, mixtas (de urgencias y consumo inmediato), de acaparamiento, de productos frescos y de no alimentación son las 5 principales misiones que se realizan en los hogares. Estas son algunas de las conclusiones de los estudios realizados desde Shopper View sobre las misiones de compra.

MARTA NOLLA
CONSULTORA DE ESTUDIOS AECOC SHOPPER VIEW



1 TODAS LAS MISIONES DE COMPRA PRESENTES EN LOS HOGARES

A lo largo del año, los hogares españoles realizan múltiples misiones de compra, de las que la de rutina es la más habitual para el 60% de los encuestados y la que representa un mayor gasto para los hogares, con una media de 36€ por acto de compra. Pero el reparto de tipo de compra ha ido variando durante los últimos años por diferentes motivos: cambios familiares o laborales o por la crisis económica, que ha modificado el comportamiento de compra (menor capacidad de gasto, más tiempo para hacer las compras,

etc.). De hecho, 2 de cada 3 compradores afirma haber modificado sus tipos de compras debido sobre todo a un mayor control del gasto y a la crisis, siendo la compra de acaparamiento la que más se ha dejado de realizar, en favor de la compra de rutina: el 41% dice que ahora la realiza más habitualmente que hace algunos años.

2 LOS FRESCOS, PRESENTES EN TODAS LAS MISIONES

La cesta de frescos, formada por productos que no se pueden almacenar, representa una alta frecuencia de compra (una media de 4,7 actos

por hogar al mes), pero el gasto por acto es bajo en comparación con los demás tipos de compras. Los frescos están presentes en las cestas más habituales, representando el 35% del valor total en las compras de rutina y el 31% en las de acaparamiento. Aunque el canal especialista sigue siendo el principal, el supermercado está ganando importancia para esta categoría. De hecho, en todos los canales aumentan las cestas de frescos, sobre todo en las enseñas Gadis y Carrefour. Asimismo, las categorías de alimentación envasada y la de desayuno son las otras dos secciones más presentes en cada tipo de compra, especialmente en las Cestas de rutina y las mixtas.



3 LAS PROMOCIONES INFLUYEN EN EL TIPO DE COMPRA

La planificación destaca en las compras de acaparamiento y de rutina, aquellas en las que se quiere evitar un mayor gasto. En el primer caso, el 72% de los que la realizan utilizan la lista de compra para planificarla, siendo los más jóvenes, de entre 18 y 24 años, los que menos lo hacen. Además, es en este tipo de compra donde se utilizan más los cupones de la tarjeta de la enseña para planificar (el 22% declara hacerlo). Asimismo, el folleto se utiliza más en las cestas de mayor volumen, como son las de acaparamiento y las de no alimentación.

5 MISIONES DE COMPRA

- 1 Acaparamiento (o despensa):** compra de gran tamaño que se realiza con baja frecuencia, pero con un alto valor por cesta.
- 2 Rutina:** compra semanal de tamaño medio, en la que se incluyen diferentes categorías de productos.
- 3 Cesta de frescos:** principalmente contiene frescos que no se pueden almacenar, aunque se complementan con otras categorías como alimentación envasada, desayuno, etc.
- 4 Cesta de no alimentación:** reposición de productos básicamente de droguería, perfumería e higiene personal.
- 5 Cestas mixtas:** con objetivo de reposición parcial que no puede esperar a una compra más organizada. Responden a un propósito específico, como de urgencia o consumo inmediato.

Aunque existe una planificación previa, las promociones que se encuentran en el punto de venta influyen a la hora de comprar productos que no tenían previstos, sobre todo en aquellos casos que suponen una carga en el carro de la compra.

En las compras de acaparamiento y de no alimentación, 6 de cada 10 personas entrevistadas mencionan que las ofertas y promociones son muy o bastante importantes a la hora de comprar. Pero es básico adaptar al máximo la promoción en función del tipo de compra que se realiza y del canal al cual nos dirigimos. Aunque la reducción de precio es la promoción preferida en todas las ocasiones, en las cestas de no alimentación también destacan promociones como “descuentos por lote de producto”, “regalos directos” o “regalos de muestra”, con un 30% de preferencia para cada una de ellas.

Los frescos.
Representan el 35% del valor de las compras de rutina y el 31% de las de acaparamiento.

4 CADA MISIÓN DE COMPRA EN UNA ENSEÑA DISTINTA

El aumento del canal de proximidad y de nuevos formatos de enseñas permiten al comprador repartir sus diferentes tipos de compras en varios canales y enseñas. De media se visitan 5 cadenas, siendo aquellas cestas con una mayor frecuencia de compra (como las mixtas), en las que se da una mayor tendencia a visitar más enseñas distintas. Por eso, en este tipo de compras la proximidad es el principal motivo de elección de la enseña. En cambio, para las compras de acaparamiento y de no alimentación, destacan motivos como los precios (55%), las ofertas y promociones (36%) y el parking/facilidad de aparcamiento (26% y 19% respectivamente).

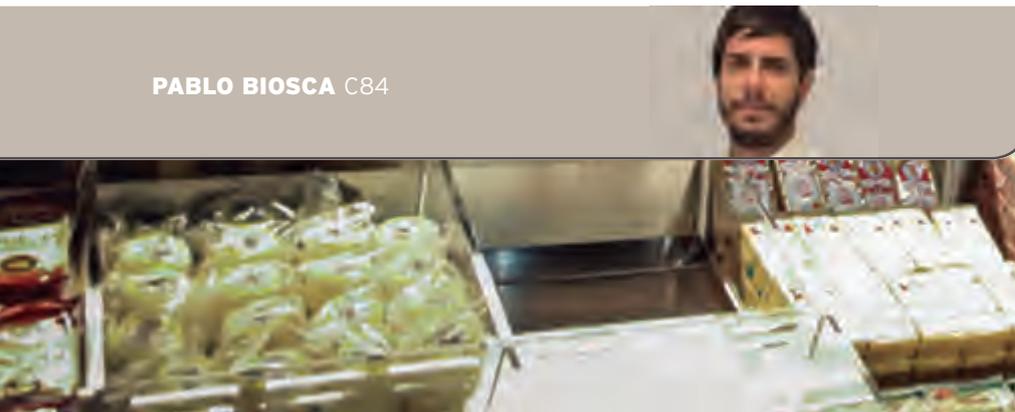
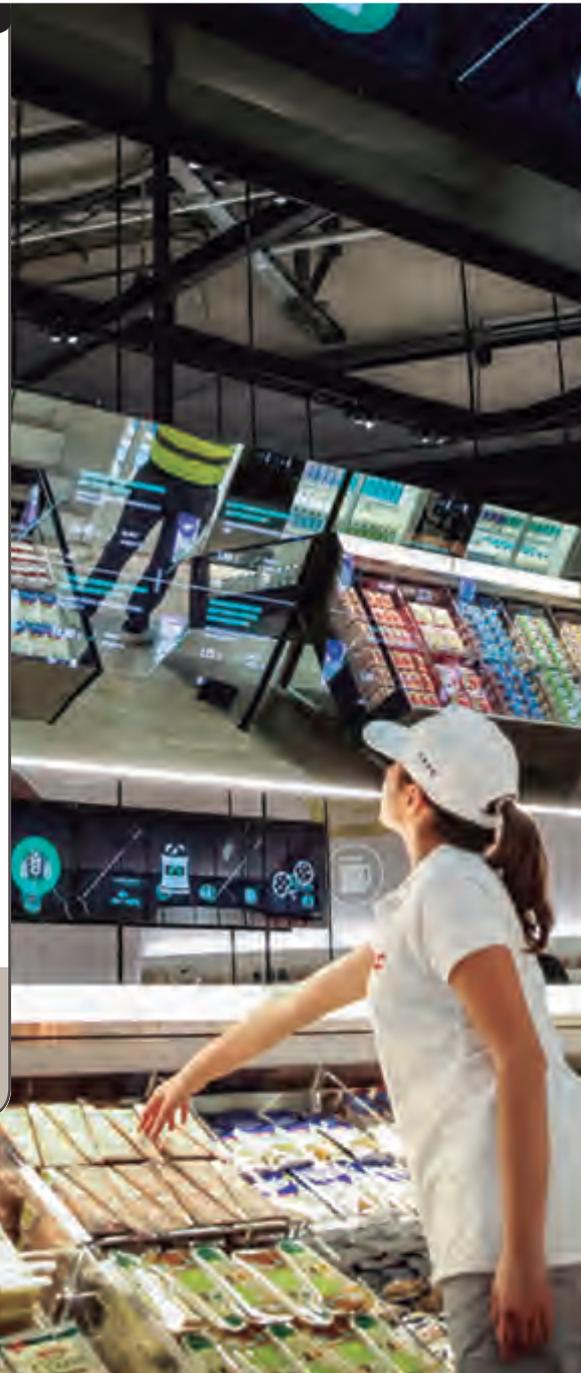
Respecto a las enseñas, existen también diferencias en cuanto al peso que supone cada misión de compra. En todas las cadenas las cestas de rutina son las que tienen mayor peso, pero Carrefour Hipermercado, Alcampo y Mercadona destacan por ser las enseñas en las que la compra de acaparamiento tiene una mayor importancia sobre el total de compras que se realizan.

© Marta Nolla

Hacia la conectividad total en retail

En la era de la omnicanalidad, la tecnología no es una opción, sino un pilar fundamental sobre el que apoyar cualquier modelo de negocio. El retail internacional adopta nuevas tecnologías en el punto de venta con un doble foco: por un lado, maximizar la experiencia del cliente en tienda y, por el otro, mejorar sus procesos internos y optimizar sus ratios de eficiencia y competitividad. Repasamos algunas de las mejores prácticas implementadas por retailers de todo el mundo.

PABLO BIOSCA C84



ROBOTS COMO ASISTENTES

Nespresso ya utiliza en Japón a este robot de aspecto humanizado para atender a sus clientes en el punto de venta. Pepper, fabricado por Softbank Mobile y Aldebaran Robotics, mide 1,20 metros y es capaz de reconocer la voz y el lenguaje corporal de las personas. La primera tirada de 1.000 de estos robots destinada al público en general se agotó este mes de junio en sólo un minuto. Y no es el único retailer que ya apuesta con fuerza por los robots. La cadena estadounidense de bricolaje Lowe también los emplea en sus tiendas como asistentes del punto de venta.

Tecnología.

Realidad aumentada, *beacons*, tecnología kinect o robots ganan presencia en la distribución mundial.



Coop Italia ha diseñado un prototipo de supermercado del futuro en la Expo Milán 2015 para mostrar algunas de las tecnologías más innovadoras que podrían irrumpir en la distribución a medio plazo.

La implementación de nuevas tecnologías en la distribución global acelera el paso. La presencia de pantallas en el punto de venta sigue multiplicándose con usos informativos, lúdicos o comerciales con el objetivo de hibridar cada vez mejor la experiencia online y offline. También irrumpen sistemas capaces de optimizar la comunicación y la gestión de la venta en la propia tienda o nuevas

tecnologías llamadas a generalizarse en el medio plazo como los *beacons* –pequeños dispositivos con tecnología bluetooth que funcionan como GPS–, los robots o la impresión 3D. Desde el gran consumo al textil, todos los sectores del retail global abrazan las nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de compra del cliente sin descuidar la mejora de sus sistemas y procesos operativos. ■ ■ ■

Calidad fresca para clientes satisfechos



Nuestras soluciones de cocción y de refrigeración aseguran la calidad y el frescor en el supermercado. Por ejemplo con los nuevos hornos mixtos Convotherm 4 muy fáciles de usar: Con BakePro, la función de horneado tradicional en 5 etapas, son óptimos para productos de panadería y pastelería. O con nuestras fiables máquinas de hielo en escamas Manitowoc Ice que producen hielo de primera calidad para la refrigeración, por ejemplo, de pescado fresco.

Más información: lumbert@manitowocfsi.es
www.manitowocfoodservice.com/es

Convotherm®

Manitowoc®

TECNOLOGÍA EN EL PUNTO DE VENTA



PROBADORES INTERACTIVOS CON TECNOLOGÍA RFID

Esta solución desarrollada por Avande permite mejorar exponencialmente la experiencia de compra del cliente en el sector moda. La tecnología RFID utilizada en las etiquetas de todas las prendas permite que el probador –equipado con una pantalla interactiva– las identifique inmediatamente. El *shopper* puede pedir al dependiente una talla diferente o cualquier tipo de asistencia adicional con un solo toque en la pantalla táctil, así como visualizar prendas en línea con su elección.

REALIDAD AUMENTADA Y TECNOLOGÍA KINECT

La tecnología Kinect de Microsoft permite reconocer movimientos y gestos sin necesidad de tener que tocar físicamente una pantalla para aportar información ampliada o activar órdenes. **Coop Italia** la ha utilizado en la 'tienda del futuro' que ha desarrollado en la Expo Milán 2015. Cuando el cliente toca un producto, se activan inmediatamente unas pantallas a modo de realidad aumentada para aportarle información adicional sobre el mismo.

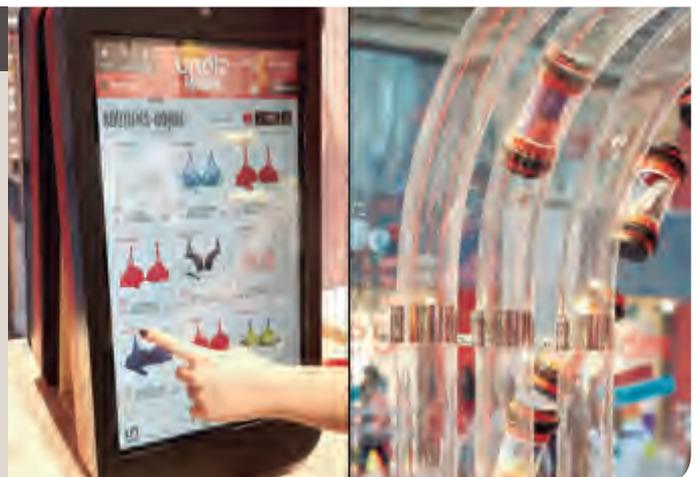


BEACONS

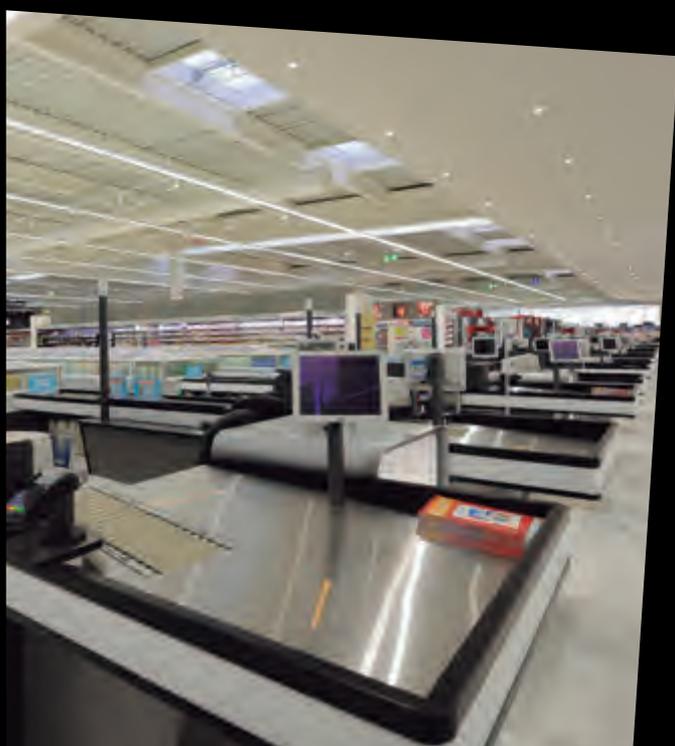
La tienda de videojuegos **GameStop** ha instalado balizas electrónicas o beacons en sus lineales que permiten a los clientes –que previamente han tenido que descargarse la aplicación de GameStop– acercar sus teléfonos para obtener contenido relacionado con cada uno de los videojuegos. El cliente puede así obtener información rápida y de valor sobre los productos al mismo tiempo que la cadena puede obtener información sobre los juegos de mayor interés entre sus clientes.

LA 'TIENDA MÁQUINA'

El punto de venta en su integridad concebido como una máquina. Este es el concepto seguido por el retailer francés de lencería **Undiz**. Los clientes seleccionan los artículos desde terminales digitales y éstos llegan a través de tubos dentro de cápsulas aeropropulsadas que sustituyen a los envases tradicionales. El sistema de RFID permite comprobar que se trata de los productos seleccionados y facilita el pago en el momento. Los terminales interactivos y la inédita entrega a través de tubos desde el almacén permiten suplir la falta de espacio –únicamente 45 m²–.



Todo lo que **necesita** para su **sala de ventas**



MOBILIARIO

Estantería y Rack
Cajas de salida
Mostradores

EQUIPAMIENTO

Comunicación visual
Carros y Merchandising
Expositores

TECNOLOGÍA

RFID
Self check out
Digital signage

SERVICIOS

Montaje y Mantenimiento
Decoración y Animación
Gestión de producto

Especialistas en la gestión de proyectos para la alimentación

900 122 589 · www.hmy-group.com



HMY
YUDIGAR

YOUR GLOBAL SHOPFITTING PARTNER

TECNOLOGÍA EN EL PUNTO DE VENTA



IMPRESIÓN 3D EN ASDA

El potencial de la impresión 3D en el gran consumo permanece inalterable pese a su lenta implantación. Los retailers examinan el potencial de la tecnología poco a poco. **Asda** cuenta en varias de sus tiendas con un servicio de impresión 3D para obtener figuras a imagen y semejanza de uno mismo. En otros sectores, la enseña óptica francesa **Lissac** utiliza la tecnología para crear monturas de gafas a medida en tienda, o la tienda neoyorkina **Normal** fabrica al momento auriculares adaptados a la oreja del usuario.

PEDIDO INTERACTIVO A TRAVÉS DE LA PANTALLA

Scala reinventa el pedido en el punto de venta con un sistema interactivo que identifica al cliente tomándole una foto cuando pide su café. Una pantalla sobre el mostrador avisa al cliente cuando su pedido está listo y le informa del tiempo que falta para tenerlo preparado. El sistema reduce errores de pedido y malentendidos a la hora de tomar nota del mismo.



CAJA DE COBRO CON PAGO BIOMÉTRICO

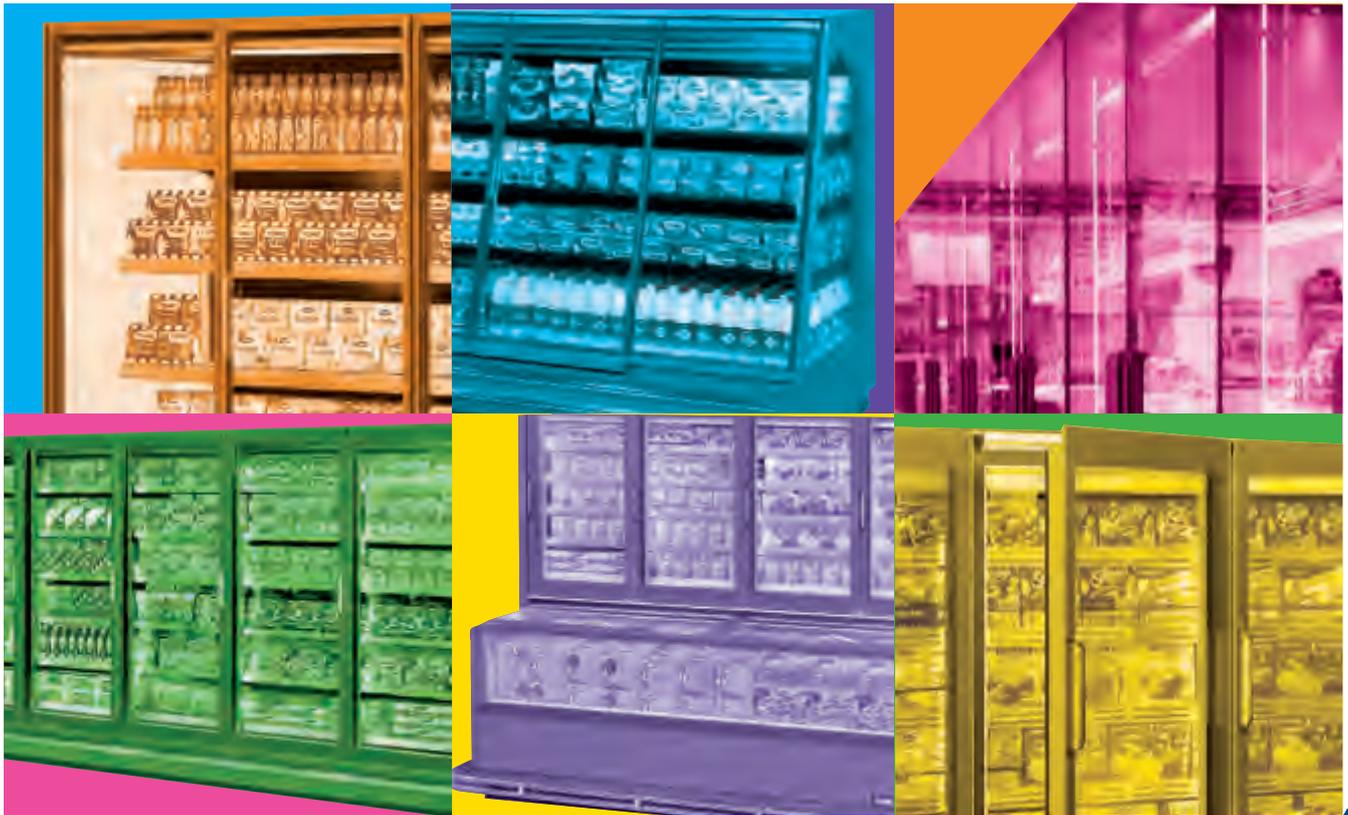
El momento del pago es una de las fases del proceso de compra a la que se destinan mayores esfuerzos de innovación. La compañía japonesa **Toshiba** ha desarrollado una caja de autoservicio que permite identificar cestas de hasta 10 artículos mediante cámaras, prescindiendo de tener que pasarlos uno a uno por un escáner. Esta caja, además, identifica al cliente mediante lectura de su iris para cobrarle sin necesidad de contacto. El proceso completo tiene una duración de 2 segundos. El fabricante presentó esta tecnología en el reciente Retail's Big Show que tuvo lugar en la ciudad de Nueva York.

CONECTIVIDAD TOTAL

Carrefour Bélgica ha desarrollado una herramienta que permite a los consumidores escanear productos en casa para automáticamente incluirlos en su cesta de la compra online. Desarrollado por la compañía tecnológica **Worldline**, la **Connected Kitchen** de Carrefour cuenta igualmente con reconocimiento vocal y actualización en tiempo real de la lista de la compra. Con ella, la conectividad total del proceso de compra aumenta exponencialmente.



UP GENERATION



LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE REVOLUCIONA LA EXPERIENCIA DE CÔMPRA

No se trata simplemente de tecnología de última generación, sino de **GENERACIÓN UP**, la que apunta a metas cada vez más elevadas. Es la innovación de **COSTAN**: que, aplicada a una gama completa de muebles refrigerados, satisface hoy cada uno de los requisitos de mobiliario de toda el área de venta. **¡Las tiendas jamás han estado tan UP!**



Elevada eficiencia energética

Merchandising espectacular

Máxima visibilidad de los productos

Calidad total



Epta colaborador de:



Epta has actively partnered up with Federazione Anima, who will be present at the Italian Pavilion of Expo2015 through Confindustria's Special Project (the Italian Industrialists' Federation)

Síguenos en:



Para más información visite:

www.costan.com



El sector contra el desperdicio alimentario

AECOC ha celebrado en Madrid la tercera edición de su Punto de Encuentro contra el Desperdicio Alimentario; una muestra del compromiso y avances que empresas, asociaciones, consumidores y Administración han impulsado en nuestro país desde hace años para frenar un problema que sólo puede atajarse desde proyectos de colaboración.

NURIA DE PEDRAZA
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE AECOC



En el bloque inaugural del encuentro participaron de izquierda a derecha Juan Miguel Paret (El Corte Inglés y AECOC); Fernando Burgaz (Industria Alimentaria); Raimundo Pérez-Hernández (Fundación Ramón Areces); José María Bonmatí (AECOC); y Nicolás Palacios (Federación Española de Bancos de Alimentos).

Recientemente, la Asamblea Nacional francesa aprobaba una ley para que los alimentos aptos para el consumo humano que no se vendan se destinen gratuitamente a organizaciones benéficas, procesado, alimentación animal, compost o revalorización energética. Los supermercados franceses con superficie superior a 400 m², que no tengan acuerdos previos, deberán firmar contratos con ONGs para la donación de alimentos antes de junio de 2016.

Coincidiendo en el tiempo con esta noticia, AECOC ha celebrado en Madrid la tercera edición de su Punto de Encuentro contra el Desperdicio Alimentario al que han acudido cerca de 200 profesionales de las principales empresas de alimentación del país, representantes de la administración pública y organizaciones de consumidores en busca de soluciones destinadas a reducir el



desperdicio de alimentos en nuestro país. **Fernando Burgaz, director general de Industria Alimentaria**, fue el encargado de inaugurar el encuentro, destacando la necesidad de mantener una estrategia de colaboración entre todos los agentes implicados en el sector agroalimentario. Según la FAO, en 2050 la población se incrementará un 70%, por lo que reducir el desperdicio es una prioridad. La pedagogía es, según el director general del Magrama, imprescindible para reducir este problema en el hogar, donde se genera el 42% del total del desperdicio de la cadena, especialmente en los productos frescos sin elaborar (un 87% del desperdicio se corresponde con estos productos). En el bloque inaugural del encuentro participaron también **José María Bonmatí**, director general de AECOC; **Nicolás Palacios**, presidente de la Federación Española de Bancos de Alimentos; **Juan Miguel Paret**, adjunto a Direc-

ción de El Corte Inglés y miembro del Consejo Directivo de AECOC; y **Raimundo Pérez-Hernández**, director de la Fundación Ramón Areces, en la que se celebró el encuentro.

Mejora de procesos para reducir desperdicios

Según datos de la Comisión Europea, un 39% del desperdicio de alimentos se genera en la producción. Un hecho que, en opinión de **Manel Martínez, director de seguridad alimentaria, calidad, desarrollo de producto y medioambiente de Roler**, ha llevado a su compañía a analizar exhaustivamente sus procesos en busca de ineficiencias generadoras de desperdicio para introducir después medidas correctoras. Concretamente, Roler ha trabajado e impulsado mejoras en los siguientes ámbitos: almacenamiento del producto acabado, diseño del producto y del envase, elaboración del producto, planificación de producción, logística, actividades de marketing y comercial y control de calidad.

Gracias a las medidas adoptadas en esos ámbitos, la compañía cárnica ha conseguido que el producto acabado no comercializado sea tan sólo del 0,58%. De ese porcentaje, un 0,56% es apto para el consumo humano y un 0,002% no lo es. Ade-

más, fruto de su proyecto de lucha contra el desperdicio alimentario, la empresa consigue que se aproveche el 100% de sus excedentes aptos para consumo humano, bien mediante donaciones a entidades sociales o bien mediante reprocesos.

Y es que, tal y como indica Manel Martínez, “el desperdicio es sinónimo de ineficiencias que derivan en pérdidas económicas –baja productividad, menor competitividad...– y en deterioro ambiental al generar residuos”.

Residuos de cereales convertidos en envases

Justamente, uno de los sectores en los que se genera gran cantidad de residuos es en el del pan y los cereales. De hecho, en Europa Occidental la industria produce unos 8 millones de toneladas de pan al año, de las cuales unas 500.000 se convierten en residuos sólidos. Por ello, Cetece (Centro Tecnológico de Cereales de Castilla y León) ha puesto en marcha el proyecto Bread4pla para el tratamiento de estos residuos y su reconversión en envases de PLA, un plástico biodegradable. Gracias a esta iniciativa, en la que colaboran Panrico y Grupo Siro, se ha conseguido revalorizar los residuos de panadería y pastelería obteniendo además envases totalmente biodegradables y adecuados para la perfecta conservación de los productos de panadería y pastelería.

Distribución y consumidor: en busca de nuevas fórmulas de colaboración

El Punto de Encuentro contra el Desperdicio Alimentario ha reunido también en una mesa redonda a representantes de la gran distribución y de las organizaciones de consumidores en busca de fórmulas de colaboración para reducir el desperdicio de alimentos. Tomaron parte en ella **Margarita Muñoz**, relaciones ■ ■ ■

Eficiencia.

La distribución es el eslabón que ha ganado más eficiencia contra el desperdicio gracias a las nuevas tecnologías con las que reducen las mermas.



❖ Mesa redonda de la gran distribución y las organizaciones de consumidores. De izq. A dcha.: Fernando Móner (Cecu), Carmen Redondo (Hispacoop), Cristina Joven (Simply), Margarita Muñoz (Mercadona), Diego Copado (El Corte Inglés) y Eduardo Estrada, director de la Cátedra de Distribución Comercial de la Fundación Ramón Areces.



❖ Manel Martínez (Roler) y Nuria de Pedraza (AECOC).



❖ Sergio Fernández, chef del programa de Cuatro 'Mi madre cocina mejor que la tuya'.

externas y medioambiente de Mercadona; **Cristina Joven**, responsable de comunicación externa y desarrollo sostenible de Simply; **Carmen Redondo**, responsable de consumo de Hispacoop; **Fernando Móner**, pre-

sidente de Cecu; y **Diego Copado**, director de comunicación y relaciones externas de El Corte Inglés. Todos ellos destacaron la importancia de la colaboración y de hacer pedagogía al consumidor para concienciar a la sociedad del valor de los alimentos y los costes económicos, sociales y medioambientales que supone destruirlos. Los representantes de la distribución presentes aseguraron tener planes concretos para reducir el desperdicio que, en sus casos, supone menos del 1% del total de producto comercializado. Aun así, Margarita Muñoz indicó que resulta realmente muy complejo saber exactamente qué va a comprar cada día del año el consumidor y ajustar, por tanto, con absoluta precisión la oferta del punto de venta. Según Diego Copado, la distribución es el



❖ Fernando Burgaz, director general de Industria Alimentaria del Magrama.

La clave.

Concienciar a la sociedad sobre el valor de los alimentos y los costes económicos, sociales y medioambientales que supone destruirlos.

UNA ORIGINAL "LLUVIA DE IDEAS CONTRA EL DESPERDICIO ALIMENTARIO"

eslabón que ha ganado más eficiencia en los últimos años ya que las nuevas tecnologías les han ayudado a controlar mucho mejor las mermas y a alcanzar un mayor grado de eficiencia. Por su parte, Cristina Joven afirmó que en Simply el desperdicio es de un 0,7% y que, como para cualquier compañía, el gran reto para reducir el desperdicio es la gestión de los productos frescos.

La organización de consumidores Cecu, que cuenta con la estrategia "No al Cubo", destacaba que la clave radica en formar a las nuevas generaciones, ya que cambiar hábitos a las personas de más de 35 años es prácticamente imposible. Y en términos similares se expresaba la representante de Hispacoop, Carmen Redondo, al asegurar que los consumidores no son conscientes de la cantidad de comida que se tira en el hogar.

De hecho, la parte de la cadena de valor en la que se genera más desperdicio de alimentos es en el hogar, que representa un 42% del total, o lo que es lo mismo 7,7 millones de toneladas al año. Y es que según **Sergio Fernández, el chef del programa de Cuatro 'Mi madre cocina mejor que la tuya'**, un 90% del desperdicio se produce por una mala planificación, por ello, lo que recomienda es llevar a cabo buenas prácticas como utilizar una lista de la compra o adquirir cantidades adecuadas al tamaño de nuestra familia.

Proyectos en el canal horeca

Un 14% del desperdicio total de comida se produce en el sector de la hostelería. Por ello, proyectos como el de 'Barcelona comparte la comida', ayudan a reducir el desperdicio, sensibilizar al canal horeca y minimizar el impacto ambiental. Nutrición sin Fronteras ha aunado esfuerzos con 13 hoteles destacados de la ciudad condal, 14 empresas de alimentación y 2 caterings. Su



➤ Susana Sastre (en el medio) recibe el premio de manos de David Esteller y Nuria de Pedraza, de AECOC.

En el marco del encuentro se hizo entrega del Premio a la I Lluvia de Ideas contra el Desperdicio Alimentario; una iniciativa de AECOC por la que se convocó a los consumidores a través de las redes sociales a proponer ideas creativas a las empresas para que puedan ayudar al consumidor a aprovechar más los alimentos en su hogar.

Susana Sastre fue la ganadora de la primera edición del concurso con una propuesta consistente en que en los tickets de la compra aparezcan recetas, a base de los productos comprados, que nos ayuden a reaprovechar los restos de esos alimentos. La consumidora, ingeniera de profesión, sugería también aprovechar el dorso de los tickets para incluir mensajes de sensibilización al consumidor.

proyecto consiste en aprovechar todos los alimentos que les sobran, congelándolos cocinados y después distribuyéndolos. Hasta la fecha se han cedido más de 67.700 kilos de alimentos saludables a más de 15 entidades benéficas de la ciudad.

Perspectiva europea

También participaron en el Punto de Encuentro **Joana Agudo, vicepresidenta de la sección NAT** (Agricultura, Desarrollo Rural, Medioambiente) Comité Económico y Social Europeo (CESE), para acercar a los asistentes la visión que se tiene de esta problemática en Europa y analizar el marco normativo comunitario, así como **Matthew Desoutter, head of prosperity de la Embajada Británica en España**, que analizó el proyecto nacional que el gobierno

británico ha puesto en marcha contra el desperdicio alimentario.

Por su parte, **Steve Williams, director del área de innovación de la compañía de ese país AB Sugar**, abordó las buenas prácticas impulsadas por su compañía: un magnífico ejemplo de gestión eficiente y global, que revaloriza los excedentes tanto para producir co-productos como para generar energía.

El III Punto de Encuentro AECOC contra el Desperdicio Alimentario se celebró en el auditorio de la Fundación Ramón Areces de Madrid, en un clima muy favorable al intercambio de opiniones y la colaboración entre todas las partes de la cadena de valor.

© Nuria de Pedraza

Bebitus.com

La tienda online para el mundo del bebé

En 2011 nace Bebitus.com, la única tienda online especializada en bebés en España que engloba productos de gran consumo, parafarmacia y puericultura en un mismo espacio. Un modelo de negocio, pionero en España, que ha logrado multiplicar por tres su facturación el último año, alcanzando los 7 millones de euros gracias a la fidelización de sus clientes. Sus 4 claves de éxito: capacidad de elección, precio y promociones, servicio en 24 horas y tratar a los proveedores igual que si fueran clientes.

MARIBEL VIDAL Y
ANA MARTÍNEZ MONEO C84



Procter & Gamble.

El fabricante de Dodot fue la primera compañía que confió en Bebitus.com, lo que abrió las puertas a otras marcas.

Guillem Sanz es el fundador de Bebitus.com. A pesar de su juventud (tiene 38 años) cuenta con un gran bagaje profesional. Con sólo 28 años entra en **Caprabo** como jefe de logística y pocos meses después es nombrado director del área. Durante los 5 años que trabajó en ese distribuidor estuvo muy involucrado en la mejora e impulso del supermercado online capraboacasa.com y también formó parte del Comité de Logística de AECOC. Más tarde se incorpora a **Privalia** también como director de logística. Estas dos experiencias ponen a Guillem Sanz en contacto

con el mundo del e-commerce, un entorno que le atrapa desde el primer momento.

En un viaje a EE.UU. conoce el modelo de **Diapers.com**, que bajo su lema "everything but the baby", es decir, todo menos el bebé, integra todos los productos que necesitan los papás en un único establecimiento digital y basado en la compra recurrente. En ese momento Guillem tuvo una corazonada. Estudió el mercado en España y vio que no había ninguna tienda online que vendiese en un mismo espacio productos de gran consumo, farmacia y puericultura.

Así, a la vuelta de ese viaje, y tras analizar la viabilidad de negocios de características similares en EE.UU y Alemania, deja la compañía y decide, a sus 33 años, convertirse en emprendedor. Corría el año 2011, en plena crisis económica, pero eso no supuso un obstáculo para él; al contrario, ya que "el mundo del bebé es uno de los sectores que mejor han aguantado el momento". Explica que la llegada de un bebé es un momento en el que las familias tienen necesidad de comprar una serie de cosas de calidad y confianza, por lo que la marca blanca tiene muy poca penetración, aunque ya está creciendo sobre todo en alimentación infantil.

El proyecto Bebitus va tomando forma y decide fomentar esa compra recurrente, base del éxito de Diapers.com y de la consistencia del negocio. Y es que Guillem Sanz tiene dudas sobre la rentabilidad del comercio electrónico no recurrente, porque "los clientes digitales cuestan mucho dinero y si no se amortizan estás muerto". En su opinión, aunque la inversión inicial para captar un cliente es elevada, a la segunda o tercera compra se puede



tener amortizado, y a partir de ese momento se puede empezar a tener una rentabilidad sobre ese cliente.

“Me tiré a la piscina”, explica Sanz. En 2011, sólo con sus ahorros, algún préstamo personal y sin inversor externo, pone en marcha Bebitus.com.

Ana Martínez Moneo: ¿Cómo convence a los fabricantes de que este nuevo modelo de negocio podía funcionar?

Guillem Sanz: Esa fue la parte más complicada de los comienzos. Teléfonos que no te cogen, mails que no te contestan, reuniones que te cancelan... Como director de logística de Caprabo o Privalia todos los proveedores me abrían las puertas. Como emprendedor, nadie me atendía.

A base de insistir di con algunos directivos más amplios de miras e interesados en el e-commerce y fui consiguiendo incorporar algunas marcas líderes, creando un portfolio



Guillem Sanz
Fundador y CEO de Bebitus.com

y abriéndome camino. Una de las primeras empresas que confió en Bebitus.com fue **Procter & Gamble**, fabricante de Dodot y otras marcas de referencia. Su confianza, que nunca podré agradecer lo suficiente, hizo que el resto de marcas empezaran a ver el proyecto con otros ojos. Y es un proceso que nunca acaba. Por ejemplo, la última marca que hemos incorporado ha sido hace sólo un mes. Ahora somos líderes en el mercado online de *babycare*.

¿Qué hitos marcan estos 5 años de vida?

Al principio el crecimiento fue mínimo y luchábamos por cada venta. El primer año (la tienda se puso realmente en marcha el último trimestre de 2011) facturamos 0,6 millones de euros, en 2013 conseguimos 2,2 millones de euros y el año pasado 7 millones de euros. La previsión para 2015 es sobrepasar los 15 millones.

En España ahora hay nueva competencia, pero nosotros tenemos que mirar hacia delante e innovar, porque el recorrido está hecho. Hemos causado mucho revuelo. Al

principio todo el mundo nos miraba con suspicacia, pero al final hemos ido creciendo y ahora parece que estamos de moda.

En la actualidad el 85% de las ventas provienen del mercado español, aunque también estamos presentes en Portugal e Italia y acabamos de empezar a vender en Francia. En el mercado francés hay muchísima competencia (supermercados, farmacias, tiendas especializadas, cadenas de distribución...), pero no hay ninguna web con este modelo. Estamos muy contentos con su evolución y vamos a invertir más recursos allí. Asimismo, para Canarias hemos abierto una web especial (canarias.bebitus.com) hace dos semanas.

¿Qué permitió dar ese salto de los 2,2 millones de euros a los 7 millones del año pasado?

La clave fue la entrada de Cartera de Inversiones, el *family office* de la familia Molins Gil, en julio de 2013. Realizaron una inversión de 1 millón de euros que nos permitió invertir en mejoras tecnológicas en ■ ■ ■

LAS CIFRAS DE BEBITUS.COM

- 80 empleados repartidos entre las oficinas de Barcelona (30), *freelances* (15) y almacén subcontratado (35).
- 90.000 clientes activos, de los cuales el 80% repiten compra.
- De 30.000 a 40.000 visitas diarias.
- 15.000 referencias.
- Un ticket medio de 85 euros.
- El 60% del tráfico de la tienda se hace a través de móviles.
- Venden también en Francia, Portugal e Italia.

Los clientes digitales.
Cuestan mucho dinero y si no se amortizan estás muerto.

la web. Llevábamos ya un buen año, pero este hito nos ayudó a cambiar el rumbo y crecer más rápidamente.

¿Cuál es el perfil de consumidor al que se dirige Bebitus.com?

Básicamente nos dirigimos a todas las mamás y papás con niños de entre 0 y 3 años. Esta banda es muy amplia porque cada familia tiene unas necesidades concretas y gustos diferentes. Y esto es complicado de gestionar porque tenemos que tener marcas *premium*, otras de rango medio y otras más económicas. Nuestro catálogo está formado por 15.000 productos y gestionarlo y exponerlo es muy complicado. Por eso en lugar de trabajar con el modelo tradicional de un esquema de árbol, intentamos jugar con filtros. Si un cliente busca una marca *premium* y lo primero que ve es una de calidad inferior (o al revés) puede desanimarse y pensar que en esa web no va a encontrar lo que busca. Por ello, exponemos los productos ordenados en diferentes categorías, por ejemplo pañales, ofrecemos la opción de aplicar filtros para reducir los resultados y después mostramos la marca líder y también una más económica.

¿Qué ofrece de diferente Bebitus a sus clientes para fidelizarles y conseguir una alta frecuencia de compra?

2015. La previsión es sobrepasar los 15 millones de euros de facturación.

Principalmente capacidad de elección. Que un cliente entre en Bebitus y pueda encontrar prácticamente cualquier artículo que necesite para su bebé, la mamá o el papá. Esto lo aprendí en Caprabo. Como ya he dicho tenemos 15.000 productos, pero queremos llegar a 25.000-30.000. Y para poder ofrecer esa variedad a buen precio nosotros no hablamos de proveedores, sino de cliente-fabricante. Son nuestros partners. Queremos llegar a acuerdos beneficiosos para ambos, ayudarles a desarrollar sus marcas y que se sientan cómodos trabajando con nosotros. Vamos de la mano, algo que aprendí muy bien en Privalia.

En segundo lugar, precio. Siempre tiene que ser bajo. Hemos hecho un híbrido entre un sistema de precios siempre bajos y promociones porque generan muchas ventas. Por ejemplo, con la colaboración de P&G en pañales tenemos siempre unos precios muy buenos y promociones como 3x2 o segunda unidad al 70%.

O en cochecitos y sillas de paseo trabajamos para tener el mejor precio del mercado, así como descuentos especiales en fechas concretas, por ejemplo, un 10% en sillas de coche antes de vacaciones. También tenemos rebajas dos veces al año.

Otra acción que permite esa recurrencia que buscamos es premiar la compra de una categoría concreta: por ejemplo ofrecemos 5 euros de descuento cada vez que se incluyen pañales en un pedido. Siempre, no solo la primera vez ni por tiempo limitado. Este tipo de descuentos son muy duros a nivel financiero, pero muy efectivos como herramienta de marketing.

En tercer lugar, servicio. Es clave poder entregar en 24 horas en la Península. ¿Por qué? Estamos hablando de productos de consumo y nosotros somos como "el hipermercado del bebé". Si una mamá necesita leche o pañales, los quiere ya.

Si estos 3 drivers funcionan bien, la recurrencia está garantizada.

En concreto, la logística es clave para ofrecer un servicio de máxima calidad. ¿Qué aprendizajes de su experiencia anterior como director de logística ha puesto en marcha en este proyecto?

Empezamos con un modelo de logística propio y, según fuimos creciendo, fuimos cambiando de almacén.



LA OPINIÓN DE GUILLEM SANZ SOBRE...

➤ REDES SOCIALES

Facebook nos va muy bien. Tenemos más de 16.000 fans "de verdad", ganados día a día con mucho esfuerzo. Publicamos información de interés para mamás y papás, consejos, concursos, curiosidades, etc. Siempre con respeto y buscando un ambiente positivo.

Asimismo, tenemos un canal de Youtube porque el vídeo es la mejor manera de explicar los productos y sus utilidades. Y un blog propio en el que colaboran expertas en cuidado infantil y a través del cual damos consejos prácticos, sin pretender sustituir a los especialistas.

➤ FRAUDE

En el comercio electrónico el riesgo de fraude es importante, pero el consumidor que compra por internet tiene todas las garantías de seguridad. El riesgo lo asumimos

nosotros. Si a alguien le roban su tarjeta de crédito, compran con ella y luego el dueño lo denuncia, quien paga ese fraude somos nosotros. En la actualidad tenemos un 1% de intento de compras fallidas, del cual nuestros sistemas de información captan e interceptan la mitad.

➤ MARKETING OFF Y ON LINE

Invertimos sobre todo en marketing online. Google Adwords, Google Shopping, Bing, afiliación... Pero lo que mejor funciona son los mailings de las promociones que reciben los clientes varias veces a la semana.

En offline tenemos un acuerdo de colaboración con la mayor revista del sector, Mi Bebé y Yo, y les llevamos la tienda on line, que es Mi Bebé y Yo by Bebitus. Me gustaría poder invertir más en el futuro porque captar un cliente offline es invertir en una fidelidad casi segura.

porque los básicos están muy bien solucionados por H&M, Zara o Ikea y no vamos a competir con ellos.

Otro reto importante es el conocimiento del cliente. Queremos segmentar más y mejor, y es algo muy difícil de hacer bien. Nuestro objetivo es poder llegar a sugerir al cliente lo que verdaderamente le interesa. Me gustaría saber qué es lo que quiere cada cliente en cada momento, tener sus listas de deseos. Amazon habla de preparar el pedido antes de que el cliente lo pida.

Y, sin duda, lo que me quita el sueño es ampliar el modelo para seguir manteniendo a esos clientes más allá de los tres primeros años de vida de sus hijos. Hemos alargado ahora un poco con juguetes hasta seis años y con la incorporación del textil iremos en esa línea.

Ahora necesitábamos un modelo más profesional, especializado en e-commerce, y hace 3 meses cerramos un acuerdo con el operador logístico Norbert Dentressangle.

Por deformación profesional soy muy exigente en la calidad del servicio en almacén y en el *timing* de las entregas. La calidad quiere decir muchas cosas: no puede haber descuadres de stock y el picking tiene que ser impecable, no nos podemos equivocar. Es muy diferente la logística del canal B2C que el de B2B, ya que hay que coger el producto unitariamente y tener mucho cuidado con las presentaciones y la limpieza, ya que son artículos muy sensibles.

¿Cuáles son los proyectos de Bebitus a corto y medio plazo?

El primero, potenciar el proyecto en Francia porque hay muchas oportunidades, y a la vez mejorar la tienda en España, Portugal e Italia, adaptando adecuadamente el surtido a

cada país. Hay que ir país por país haciendo bien las cosas.

En concreto en España nos centraremos en la ampliación de catálogo. Tenemos previsto desarrollar en profundidad categorías como el textil o los muebles. En este sentido, es clave fijar el posicionamiento que queremos. En ambas categorías creemos que es más interesante contar con productos premium, tipo **Tuc Tuc** (que se venden muy bien),

Modelo comercial.

Siempre precios bajos y promociones para fomentar la recurrencia de compra.

Después de 5 años llenos de sufrimientos y de alegrías, ¿cuál es tu valoración de esta experiencia?

Hoy mi valoración no puede ser más que positiva. Estoy encantado y repetiría. Invertí en esta aventura hasta el último céntimo y he vivido momentos realmente complicados, pero cuando vas remontando el vuelo la satisfacción es indescribible. Esto es como una especie de maratón: no se gana cada día, pero hay que estar fuertes, esperar la oportunidad y estar muy lúcido.

Algo que he aprendido en estos años es que hay que tener claro el modelo de negocio. Si un día puntual no vendemos lo previsto, hay que analizar por qué sin ponerse nerviosos ni empezar a dar bandazos de un lado a otro. Estoy convencido. No hay que tirar la toalla. Hay que tener la serenidad de ir recto, siendo razonablemente flexible.

© Maribel Vidal y Ana Martínez Moneo

Casa Castelao

El amor por la tierra

En el municipio de A Fonsagrada, a mil metros de altitud en la montaña lucense, se crea la empresa cárnica Casa Castelao. Un proyecto nacido en 1999 con el deseo de ofrecer al mercado productos porcinos de la mejor calidad elaborados siguiendo la tradición familiar, y con el objetivo de convertirse en uno de los motores de la reactivación económica de la zona, ofreciendo así una oportunidad a los más jóvenes.

REDACCIÓN C84



❖ Casa Castelao comercializa productos porcinos elaborados, caracterizados por la calidad tradicional de las cosas hechas en casa.

“Hay que ser muy románticos y nosotros lo somos. Tenemos una ilusión tremenda”. Con este espíritu Rubén Fernández habla de Casa Castelao, la empresa cárnica de carácter familiar creada por dos de sus tíos y que hoy dirige él mismo junto a su hermana. Un proyecto que nació en 1999 “por amor a la tierra” y que supone una apuesta por lanzar al mercado productos porcinos elaborados que ofrezcan la calidad tradicional de las cosas hechas en casa.

Con sede en A Fonsagrada, en la provincia de Lugo, la familia ha levantado con mucho esfuerzo esta empresa que ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos



RUBÉN FERNÁNDEZ

CONSEJERO DELEGADO
DE CASA CASTELAO

“Somos una empresa familiar y nuestro reto es ir afianzando este proyecto en el mercado y poder vivir de ello, en lo que es una apuesta por desarrollo, el crecimiento y el compromiso social”.

años pese a la crisis y que busca poner en valor los productos de la zona, además de convertirse en uno de los ejes para el desarrollo de este municipio, que en la última década ha visto decrecer su población de forma radical.

Una empresa con historia

“Mis tíos se vieron obligados a emigrar a diferentes puntos de España, pero siempre que volvían a Galicia hablaban de los recuerdos de su infancia y de los embutidos que hacía mi abuela Carmen. Años después, movidos por un sentimiento de compromiso con su tierra natal decidieron llevar a cabo un proyecto con gente de la zona para revalorizar y llevar al mercado el producto

local”, explica Rubén. “Como afonsagradinos nos duele ver cómo un pueblo que ha sido muy importante a nivel local durante mucho tiempo, vea año tras año cómo se reduce su población”, explica Fernández, quien espera que a través del proyecto de Casa Castelao sea posible “revitalizar la zona y equilibrar un poco la balanza”.

Elaborar productos de carácter tradicional, de la máxima calidad y con el sabor de antaño son las líneas que guían la producción de esta empresa, que en los últimos años ha diversificado sus productos e introducido la línea de cerdo celta con el fin de impulsar esta raza 100% gallega, que en las últimas

décadas había sido dejada de lado por ser vista como un producto de menor calidad.

La evolución de un proyecto

Casa Castelao ha registrado un importante desarrollo en estos años y ha pasado de tener dos trabajadores a dar empleo directo a cerca de una veintena de personas, que se incrementarán con la puesta en marcha de un nuevo turno por la entrada en funcionamiento de nuevas líneas de producción. En la configuración de la plantilla se observa, además, esa vocación de ofrecer una alternativa a los más jóvenes, ya que la gran mayoría de empleados tiene entre 18 y 25 años.

Asimismo, hace dos años se acometió una importante ampliación de las instalaciones, que actualmente se extienden a 3.000 m². Una acción que necesitó de una inversión de cerca de un millón de euros que fue posible, en gran medida, gracias a una ampliación de capital asumida por los socios y que demuestra la fe en el proyecto por parte de la familia. ■ ■ ■

Esas inversiones permitieron un incremento en el número de referencias y actualmente Casa Castelao cuenta con un portfolio que distingue entre una línea industrial, que incluye embutido de ámbito tradicional, jamón, la salazón y cocidos, y otra línea de productos gourmet formada por los derivados de cerdo celta. La compañía trabaja además en su nueva gama de productos dirigidos a la hostelería con la línea de corte ibérico, el solomillo, la pluma... elaborados de forma artesanal y de acabados muy cuidados.

Fernández destaca además la importancia de la innovación como parte de la filosofía de la compañía: "Hemos ido a contracorriente y mientras para otros fabricantes lo importante es el resultado económico, nosotros hemos dado prioridad a hacer un producto de calidad partiendo de la receta de la abuela y dando ese paso industrial. Para ello, hemos necesitado invertir en instalaciones y maquinaria, además de cumplir con los trabajadores".

Crecimiento sostenido.

En 2014 facturó 2,8 millones de euros, un 53% más respecto a 2011, en el que facturó 1,3 millones de euros.

El peso de la crisis

Pese al escenario económico desfavorable de los últimos años, Casa Castelao ha mantenido un crecimiento sostenido desde 2011, pasando de una facturación de 1,3 millones de euros a 2,8 en 2014.

"En los últimos años en España se ha intentado hacer productos baratos para venderlos baratos y eso al final te lleva a comer peor", explica Fernández, quien subraya que ellos han buscado diferenciarse y se han dirigido a un nicho de mercado cuya prioridad es el consumo de productos saludables.

Con todo, admite que "cuando hay crisis se registran cambios de rumbo" y que en algunos ámbitos han tenido que posponer proyectos, como por

ejemplo en la compra de maquinaria o incluso en el apartado de marketing. Sin embargo, sostiene que los objetivos de la compañía siguen siendo coherentes con los valores que impulsaron su nacimiento y a su compromiso con el pueblo gallego.

Sobre el mayor optimismo que se desprende de las últimas previsiones macroeconómicas, el gerente de Casa Castelao comenta que "empezar a ver un poco de luz al final del túnel siempre es bueno, aunque sacar conclusiones es precipitado" y destaca que la situación todavía es compleja para muchas personas y que seguirá siendo así hasta que no empiecen a crearse puestos de trabajo.

Los retos a futuro

"A nivel industrial hay que ir poco a poco. Hemos hecho los deberes para no coger direcciones erróneas y tenemos que ir cosechando resultados", destaca Fernández, quien por otro lado señala la exportación como uno de los ejes de crecimiento de la empresa de cara a los próximos cinco años. "Nos planteamos primero dar el salto a países de Latinoamérica como Panamá o México, donde podemos apoyarnos en varios contactos que pueden facilitarnos la introducción de forma importante, y después Europa", añade.

Internet y las oportunidades que ofrecen los nuevos entornos digitales son otro de los campos en los que esta compañía gallega trabaja, aunque Fernández reconoce que se encuentran todavía lejos del nivel de actividad que desearían. "Lo que pretendemos es acercar un poco más al público lo que hacemos, el cómo y el dónde, ofreciéndoles al mismo tiempo la oportunidad de llevarlo a su hogar ya sea en Sevilla o en el País Vasco".

"Nos ha sorprendido las puertas que abre internet por la cantidad de consumidores que llegan a tener acceso a nuestros productos. Es fantástico para darlos a conocer, aunque en ese sentido nos queda aún mucho por avanzar", admite.

© Eulàlia Blanchart



COLECCIÓN
aecocompresas

EXPECTATIVAS EN LA ERA DE LA ESCASEZ

Una lectura que le ayudará a entender el entorno en que se mueven nuestras empresas



Si el siglo XX se caracterizó por la abundancia, en muchos países el siglo XXI se presenta bajo el signo contrario: la escasez. ¿Qué implicaciones tiene eso para nuestras empresas?

“El paso de una sociedad de la abundancia a una de la escasez exige una revisión de expectativas”

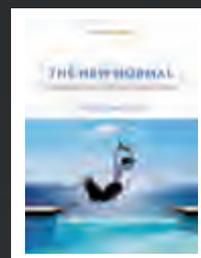
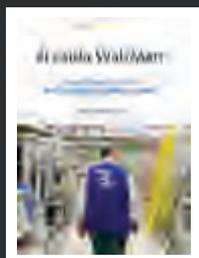
“Los gobiernos y las empresas tendrán que dar respuesta a cómo hacer más con menos”

“En todo el mundo las revoluciones tecnológicas están potenciando el aumento de la desigualdad”

“Cuando la clase media está en peligro, la democracia también”

JOSÉ LUIS NUÑO. Profesor del IESE

LOS LIBROS DE CABECERA QUE AECOC HA SELECCIONADO PARA USTED Y SU EQUIPO:



DE VENTA EN: **amazon.es** **AECOC**

MÁS INFORMACIÓN: Cristina Guillaumes · cguillaumes@aecoc.es · 93 252 39 00

Cómo diferenciarse

Otra ruta es posible

LLUÍS MARTÍNEZ-RIBES
 PROFESOR TITULAR DE ESADE
www.martinez-ribes.com / lluis@martinez-ribes.com



Mala noticia, muy mala noticia: en la mayoría de sectores los productos (o servicios) tienden a parecerse cada vez más. Así me lo confirman frecuentemente los directivos y participantes del MBA de mis programas en Esade y en universidades de otros países.

Cuando los productos se perciben como similares, lo más probable es que surja una guerra de precios, con la consiguiente reducción del margen bruto. Y si este margen baja, la empresa tendrá menos energía para encarar su futuro.

No es de extrañar, pues, que la búsqueda de la diferenciación sea un objetivo tan común.

La forma habitual de diferenciarse

Para Kotler (1999) la diferenciación es "el proceso de añadir diferencias significativas y valoradas para distinguir la oferta de la compañía de la de los competidores".

Normalmente, cuando una empresa se propone diferenciar sus productos (incluyo también servicios, es decir, la solución que una empresa ofrece a sus clientes) suele hacerlo añadiendo alguna característica que haga que su solución sea mejor que la de la competencia. Por ejemplo,

Si Ikea pregunta a sus clientes qué pinta en tu vida, no es lo mismo si contestan "eres una tienda de muebles a buen precio" que "eres quien me permite vivir con mi novia".



nuestra línea aérea es la más puntual, a nuestro refresco le hemos añadido vitamina C o te damos más puntos en tu tarjeta de cliente.

Podemos sintetizar diciendo que la ruta habitual para diferenciarse es la que actúa sobre lo que Hacemos y Tenemos.

Esta práctica va muy en la línea de la definición propuesta por Kotler (1999), la llamada diferenciación basada en el producto (Michael, 2010), y responde a la visión históricamente dominante sobre cómo los clientes deciden al comprar: si lo hicieran conscientemente, mejorar de forma objetiva el producto debería lógicamente provocar un aumento de las ventas.

Pero no siempre triunfa el producto con mejores prestaciones. Por ejemplo, el iPhone 6 ha sido un referente, pese a que no es el mejor técnicamente; incluso tiene prestaciones que no son novedosas.

Ruta alternativa a la diferenciación: fase 1

Otro método es posible.

Sugiero empezar desde nuestros clientes o potenciales clientes prioritarios. ¿Cómo son? ¿Cómo viven? ¿Qué les quita el sueño? ¿Cómo es su viernes? ¿Cómo les va en la fábrica? ¿Se les hace pesado hacer la lista de la compra? No basta con describirlos, sino filosofar sobre su vida y contextos, con la intención de entenderles.



Cuando los productos se perciben como similares, lo más probable es que surja una guerra de precios, con la consiguiente reducción del margen bruto.

Después de empatizar con los clientes empieza la primera etapa de la diferenciación: conceptualizar el producto, es decir, decidir qué rol ha de jugar éste en la vida del cliente.

No se trata de redactar un eslogan, ni un *claim*, sino de pensar en la respuesta que realmente nos gustaría que los clientes nos dieran si les preguntáramos "¿Qué pinta este producto en tu vida?". A esta pregunta no se puede contestar con típicos tópicos, como propuesta de valor, calidad, servicio, precio, surtido, etc.

Si un producto no logra ser parte de la vida de un cliente, éste puede prescindir de él, básicamente porque le resulta irrelevante, no le aporta nada especial, nada distinto por lo que merezca la pena comprar. Se trata del verbo "Ser": lo que el producto es para mí, para mi vida.

Si **Ikea** preguntara a sus clientes "¿qué pinto en tu vida?", no sería lo mismo si contestaran "eres una tienda de muebles a buen precio", que si dijeran "eres quien me permite vivir con mi novia".

Si al director de **Ferrari** una persona le dice "me gusta este nuevo coche Ferrari" probablemente se desmaye: ¡Ferrari no es un coche!, porque juega un rol muy distinto en la vida de sus propietarios.

Ruta alternativa

a la diferenciación: fase 2

Ahora conviene dar paso al verbo que mejor entiende el cerebro: Sentir. Hay que decidir la emoción predominante que ese producto debe hacer sentir a los clientes.

Comunicar no es decir cosas o ideas, sino hacer sentir algo determinado, y luego estar abiertos a escuchar lo que también desea hacer sentir el interlocutor.

De la misma manera que históricamente **Volvo** ha evocado la emoción de seguridad, y que **Red Bull** hace sentir atracción por el riesgo, cada producto-marca debería definir la emoción central que desea suscitar cuando un cliente la ve.

Ruta alternativa a la diferenciación: fase 3

Cuando ya estamos inspirados en el Ser (lo que el producto es para

Volvo evoca la emoción de seguridad y **Red Bull** hace sentir atracción por el riesgo. Cada producto-marca debería definir la emoción central que desea suscitar cuando un cliente la ve.

su vida) y en el Sentir (su emoción dominante), podemos pasar a establecer las pautas... las pautas para hacerlo realidad, plasmándolo y expresándolo, en lo que conviene Hacer y Tener.

En resumen

1 Seamos prácticos, empecemos por lo abstracto. El proceso propuesto de diferenciación acaba justo donde empezaba la ruta tradicional: en el Hacer y el Tener. Pero pasando antes por las dos etapas abstractas (Ser y hacer Sentir) se logra mayor sinergia, coherencia, visibilidad, relevancia y mucho mejor resultado comercial.

2 No por añadir más atributos y ventajas al producto se logra más diferenciación. Casi seguro que conllevará más coste y complejidad organizativa. Y si tales características no reflejan una sensación conjunta se puede perder foco en la mente del cliente. Con perdigones no se cazan jabalíes.

Bibliografía

- Kotler, P. (1999) *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Levitt, T. (1980) *Marketing success through differentiation - of anything*. Harvard Business Review, January.
- Michael, A. (2010) *Differentiation strategy: how to gain competitive advantage through product leadership*. BrandUniq.

La prueba del nueve

MANUEL ALCOLEA
SOCIO-DIRECTOR DE RETIRO 55
manuelralcolea@gmail.com



Ya hace unos cuantos años que tengo pendiente escribir "mi libro". Pretendo con él, a través de una serie de experiencias vividas en primera persona durante mi vida profesional y personal, trasladar mis aprendizajes a quién le puedan interesar. Me refiero básicamente a temas relacionados con lo que se da en llamar "liderazgo", "management", "clima de la organización"... Está lejos de mi intención pretender escribir un tratado o manual y, aún menos, plantear ninguna nueva teoría revolucionaria al respecto. Todo lo contrario. Más bien lo definiría como: "nada nuevo... las mejores recetas, las de toda la vida".

Todo esto me ha venido a la cabeza revisando las notas que tomé escuchando la charla de **Xavier Pons, director general de Wrigley España**, durante la última edición de Tecnomarketing. La verdad es que me pareció interesantísima por su contenido y brillante en la forma en que fue presentada. ¡Enhorabuena al ponente! Y, con mi atrevimiento habitual, permítanme que les resuma las ideas que yo me apunté...

El talento y el contexto

En un entorno cambiante como el nuestro, la captación de "talento" es un reto clave. El talento marca la diferencia. La misma estrategia aplicada por equipos con más talento dará, necesariamente, mejores resultados. Para poder atraer ese talento que marcará la diferencia, el *manager* deberá contribuir propiciando lo que posiblemente será su aportación más importante al negocio: "el contexto".

El contexto es el clima, el ambiente que se respira dentro y que se per-



En un entorno cambiante

como el nuestro, la captación de talento es un reto clave. El talento marca la diferencia.

No somos nosotros los que reclutamos el talento, sino que es el talento el que nos recluta a nosotros.

Les dije también que no buscaba dar con nada nuevo, que sería lo de toda la vida. Y así es. La regla general que nos valdrá siempre para valorar nuestras actuaciones, que nos ayudará a tomar las decisiones correctas con respecto a personas,

dente y esclarecedora: ¡No somos nosotros los que reclutamos el talento, sino que es el talento el que nos recluta a nosotros!

En busca de la frase mágica

Como les comentaba, esta magnífica charla... magnífica charla me había traído a la cabeza el famoso libro que nunca terminé de escribir. Y que ese libro no será sino un resumen de experiencias vividas en primera persona y aplicables al mundo del liderazgo, del *management* o al clima en las organizaciones.

He estado repasando muchas de ellas para intentar buscar una especie de regla general de actuación. Una "prueba del nueve", formulada

cibe desde fuera de la organización. Y se configura estableciendo los "sistemas y procesos" más adecuados para captar y desarrollar ese talento –planes de carrera, de sucesión...–, eligiendo el "lugar de trabajo" más adecuado –fijo o remoto, pudiendo utilizarse, como lo hicieron los griegos, el "ágora" en qué reunirse de vez en cuando–, valiéndose de las posibilidades de



¿QUIERE RECIBIR
LA REVISTA C84
EN FORMATO DIGITAL?

Envíe un e-mail a: redaccionc84@aecoc.es



conectividad de que ahora disponemos y siendo flexibles facilitando el bienestar de los empleados e incentivando comportamientos de compromiso frente a las férreas limitaciones de "esto se puede hacer y esto no", de autodisciplina frente a las reglas de obligado cumplimiento, de confianza frente al control y de apoyo frente a las relaciones estrictamente contractuales. Y por último, aplicando una serie de principios que podríamos llamar éticos, en nuestras actuaciones con empleados, clientes, proveedores, accionistas y sociedad.

En definitiva y para terminar, nos decía que debemos crear ese "contexto" que seduzca a ese talento que tanto necesitamos, cerrando su charla con una afirmación contun-

en una sola frase, para poder decidir si obré bien o mal. He pensado que si la encuentro podría evitarles el horror de leer mi libro y, sabiendo que nadie lo tendrá que leer, ¿para qué molestarme en escribirlo? Por tanto, siendo tan atractiva la recompensa, me he empeñado a fondo y he dado con la frase mágica que valdría tanto como todo el libro.

Para atraer el talento, el manager debe propiciar el contexto, el clima, el ambiente.

que tarde o temprano nos hará sentirnos mejor con nosotros mismos y que servirá para crear el mejor de los "contextos" es esta: "comportate con los demás como te gustaría que se comportaran contigo". No es nueva, pero fue una auténtica revolución cuando se formuló por primera vez: "amarás al prójimo como a ti mismo".

Del sobrecogedor al ciberchorizo

JESÚS PÉREZ CANAL
EXPERTO EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
ja.perez.canal@gmail.com



Hasta hace muy poco nos parecía un gesto de muy baja escuela torera pagar dos cañas y unas patatas bravas con una tarjeta y no dejar propina.

Hace poco más de 15 años, allá por la primavera del año 2000, organizamos en Eroski unas jornadas que bajo el título de "Contexto" pretendíamos que fueran un marco adecuado para la reflexión, el debate y la definición de estrategias sobre cómo enfocar el siglo que acabábamos de estrenar. Durante tres días en Donostia un grupo de directivos tuvimos oportunidad de escuchar y debatir con un buen número de primeros espadas del sector de gran consumo, las finanzas, las nuevas tecnologías, la consultoría y el mundo empresarial. Tengo mis apuntes de aquellos días guardados como oro en paño y reconozco que periódicamente los repaso para constatar, con un cierto desasosiego, que algunos de los mensajes que allí escuché –que creí entender como posicionados poco menos que en territorios de la ciencia ficción– años después, la realidad ha ido mucho más lejos, pasando por encima de ellos como un homenaje al "consumir preferentemente antes de".

Algunos de los que más inquietud y perplejidad me provocaron tuvieron que ver con la intervención del profesor **Javier Echevarría** y su ponencia: "El consumo en entorno telemático". De los muchos mensa-

jes que anoté, voy a ver si soy capaz de explicarles tres para introducir el tema que hoy quiero comentarles. Les recuerdo que las jornadas fueron en marzo del 2000:

1 "Al primer entorno, el rural, le sucedió el segundo, el urbano, en el que ahora estamos, aunque simultáneamente estamos empezando a crear el tercero, que es el telemático".

2 "A los tradicionales poderes de anteriores entornos -el militar, el religioso y el económico-, el tercero nos trae uno nuevo donde prima la fusión de lo económico con lo telemático manejado y conducido por 'los señores del aire'".

3 "Robar la cartera –típica forma de delito en el segundo entorno– es perfectamente trasladable al tercer entorno, sin necesidad de cercanía, contacto, fuerza ni tirón".

Sirva todo este prólogo para compartir con ustedes una inquietud que me asalta estas últimas semanas, en las que no hay día en que no tenga noticias o evidencias sobre cómo se está liando, a mi modo de ver, un impresionante 'tinglao' que no sé yo si va terminar en cosa buena.





El panorama.

Con ausencia de dinero físico, la sucursal bancaria en el bolsillo y los 'generales del aire' en la nube sabiendo todo de ti, el ciberchorizo se va a desarrollar de manera feroz.

A modo de cóctel, este 'tinglao' tiene en mi modesta opinión tres ingredientes principales:

- 1** La progresiva e imparable desaparición del dinero físico de nuestras vidas y obras.
- 2** El sigiloso proceso de privatización y concentración de los medios de pago.
- 3** La ciberdelincuencia.

Adiós al dinero físico

Parece ser que en España el 80% del consumo todavía se paga en efectivo. Muy alejado de países de nuestro entorno como UK, Alemania o Francia, por no hablar de los nórdicos, conjunto de países en los que Dinamarca ha tomado la cabeza proclamando la próxima desaparición del dinero en billetes o monedas y anunciando posibles medidas como la de prohibir el pago en metálico en los supermercados.

Cuentan los expertos que nuestra posición tiene mucho que ver con el dinero negro y la economía sumergida, y es posible que ese sea un componente de peso en el asunto, pero yo creo que es también un problema cultural y de costumbres. Hasta hace muy poco nos parecía

un gesto de muy baja escuela torear pagar dos cañas y unas patatas bravas con una tarjeta y no dejar propina. A medida que se vaya mejorando en la facilidad de los medios y sistemas, no tengan duda que los protocolos y las reglas de juego nos irán obligando y el porcentaje irá creciendo hasta ponernos a los niveles nórdicos.

Nuestras calles se llenarán de invisibles arcos de seguridad tipo aeropuerto, de manera que como salgas de casa con unas monedas en el bolsillo empezarán a aullar las alarmas y serás detenido y trasladado a un gran centro de retención de inadaptados, donde tendrás que demostrar

Un montón de nuevos sistemas y operadores surgen como champiñones al atractivo de la comisión y de querer saber todo de tu vida para poder manejar los vicios.

el origen, la trazabilidad y la huella de carbono de los dinerillos objetos del delito.

Hablando de delitos, y sin entrar todavía en lo de la ciberdelincuencia, la desaparición del dinero físico y su conversión en escalofríos de 'los generales del aire', ha traído consigo la imposibilidad de meterlo en un cajón y poderlo contar, con lo que en los últimos tiempos habrán comprobado ustedes, tanto como yo, el tremendo auge de una profesión bien pagada y posicionada al más alto nivel directivo en algunas empresas, que es la de poner creatividad e imaginación en los fogones de la nueva cocina financiera. "Méteme aquí 120 más y sácame de abajo 40 a ver cómo queda el *bottom line*". Hasta que a más de uno a base de mover la cazuela arriba y abajo y de un lado para otro se le ha cortado el pilpil y ha tenido que cambiar la salsa, la carta y el menú del día.

Los nuevos sistemas de pago

El segundo componente es el de la privatización de los sistemas de pago. Habrán observado ustedes que a los tradicionales operadores, dueños del logotipo de nuestras tarjetas, en los últimos tiempos empiezan a sumarse los nuevos 'generales del aire' que se están quedando con la nube, para ir descargando desde la misma nuevas formas y sistemas de pago cada vez más *latest* y más *sexys*.

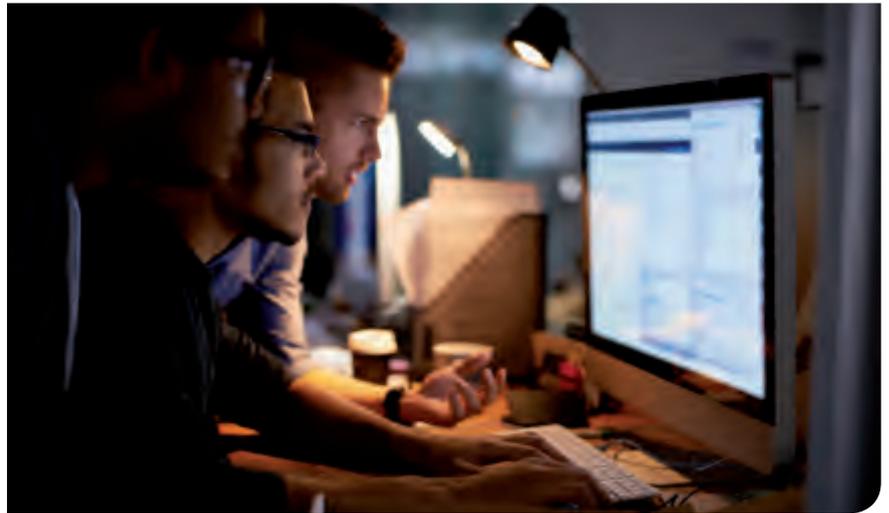
Google acaba de anunciar que su nueva versión de Android llevará en sus entrañas **Google Pay**. En la misma calle, dos manzanas más arriba, **Apple Pay** anuncia su alianza con **Square** para proponerte un sistema que convertirá tu aparato en una sucursal del banco hispanoamericano, con la que podrás pagar, cobrar, hacer transferencias o llevar la contabilidad de tu frigorífico, y ■ ■ ■

todo ello desde tu bolsillo. Además, **Paypal, SafetyPay, Snapcash** de Snapchat... y un montón de nuevos sistemas y operadores que surgen como campeones al atractivo de la comisión y de querer saber todo de tu vida y tus costumbres para luego poder manejarte los vicios.

Imagínense ustedes una mesa donde se sienten estos del **Facebook, Google, Apple** y compañía con **Amazon y Alibaba** y ya tenemos a 'los señores del aire' constituidos en los G.R.T.M. (Grandes Redes TeleMercantiles) de los que ya hablaba el profesor Echeverría hace 15 años. Y si a la fiesta se suma "la mano que mece la cuna", es decir los **BlackRock, Allianz, Fidelity, J.P. Morgan** y demás hermanas de la caridad, pues ya tenemos a la economía y al Gran Cacharro –del que yo les vengo avisando desde hace tiempo– fundidos en el abrazo que todo lo sabe y todo lo domina. Que Dios nos pille 'confesaos'.

Espero que ese día nos digan qué tenemos que hacer, además de esperar uno por la mañana y otro por la tarde, el potito con la ración de potasio, paracetamol, maíz transgénico y bromuro que nos mantenga nutridos y quietos 'paraos'...

Kaspersky, empresa rusa de caza de virus informáticos, detecta cada día ¡325.000 virus nuevos!, que son cada día más potentes y malignos.



Ciberdelincuencia

Y para terminar de rematar el puntito del cóctel, la ciberdelincuencia. Cada informe u opinión que leo sobre este asunto me produce, corregida y aumentada, la inquietud de las cosas que te cuestan terminar de entender. Al parecer, más de 70.000 empresas españolas sufrieron ciberataques el año pasado. Al menos estas, se enteraron de que el apagón no era cosa de los plomos porque estoy seguro de que muchas otras pensaron que era por los rayos de la tormenta. Los ataques tuvieron por objetivo principal robar información y destruirla o cobrar un rescate por recuperarla o venderla a la competencia. Parece ser, además, que la escalada de este tipo de delitos es imparable e imposible de entender para analfabetos del tema como yo. Hace unos días leí que los rastreadores de una de las empresas más importantes del mundo en el terreno de la caza de virus informáticos, **Kaspersky**, con sede en Moscú, se cobran cada día ¡325.000 virus nuevos! Virus que además, parece ser, son cada día más potentes y malignos en su capacidad de destrucción.

Pues con este panorama de ausencia de dinero que se pueda tocar, con tu sucursal bancaria en el bolsillo y con los 'generales del aire' en la nube sabiendo todo de ti en todo momento, mucho me temo que además de la ciberdelincuencia atacando estados, organismos oficiales o empresas, la que se va a desarrollar de manera feroz en los próximos

tiempos va a ser la doméstica, la que tiene por objeto social los ataques al ciudadano de a pie para robarle la cartera: el ciberchorizo.

Me cuentan que uno de los virus más divertidos de la red –lo inventó un angelito japonés que atiende al nombre de Masato Nakatsuji– se mete en tu aparato y convierte todos tus archivos en fotos de calamares. Pues fíjense ustedes que un día de estos intentan conectarse con su banco para pagar al que le trae la leña de la chimenea y en vez de la página habitual, con el menú principal de la entidad, aparece la foto de una cazuela de chipirones en su tinta... Para cortarse las venas o dejárselas largas.

No hace muchos años, días antes de tener una entrevista con un importante cargo político de una comunidad, pregunte por él y por su forma de ser a un amigo común, que me lo definió así: "Es muy listo, pero ten cuidado porque en las distancias cortas es sobrecogedor". ¿Sobrecogedor? "Sí, que coge sobres..."

Pues eso: que en cuatro días, y sin saber cómo ha sido, hemos pasado del sobrecogedor al ciberchorizo y a diferencia del primero –con el que al menos tenías la oportunidad de negociar, echarle mano a la solapa o directamente denunciarle– ustedes me dirán qué hacemos con la cazuela de chipirones en su tinta.

© Jesús Pérez Canal

El comprador de productos sin gluten

NUEVO ESTUDIO

¿Dónde y cómo realizamos la compra de productos sin gluten?
Conoce cómo se puede mejorar la experiencia de compra de estos productos



Perfil del Comprador
cómo es el comprador y el consumidor.



Tipo de compra
en que distribuidores se compran los productos sin gluten. Utilidad del canal especializado.



El punto de venta
ubicación de los productos y comunicación.



Productos y categorías sin gluten
marcas, surtido y categorías más demandadas



Etiquetado de los productos
identificación e información del producto



Contrata el estudio y participa
en la elaboración del contenido

5.000 €
+ IVA

DISPONIBLE
EN DICIEMBRE 2015



Daniel Villalobos · dvillalobos@aecoc.es · 93 252 39 00

Organiza: AECOC

"Vender más no es lo mismo que querer cambiar el mundo; los clientes buscan a las empresas que quieren cambiar el mundo".

Steven Van Belleghem

Pensador europeo experto en nuevas tecnologías autor de 'When digital becomes human'



"El mayor enemigo de la estrategia no es otro que la ejecución".

Federico J. González Tejera

Consejero delegado de NH Hotel Group



"Si hemos creado una enciclopedia en 240 idiomas, con un millón de editores y un volumen superior al de la Britanica, ¿qué más somos capaces de crear?"

Don Tapscott

Autor de Macrowikinomics y pensador global, número 4º del prestigioso ranking Thinkers50



TENDENCIAS
DE NEGOCIO

DESCÚBRALA

Más información y suscripciones:
Cristina Guillaumes cguillaumes@aecoc.es T. 93 252 39 00 www.aecoc.es



El Ying y el Yang

EL CONSUMI(RA)DOR ENMASCARADO



No tengo muy claro cuál es cuál.Cuál es el bueno y cuál el malo. Pero me gustaría compartir con ustedes un par de momentos de los que dejan marca. Al menos en mi culata de pistolero del consumo.

El primer acontecimiento, por orden estrictamente temporal, ocurrió en Madrid. En uno de esos espacios de concentración de oferta gastronómica que empiezan a proliferar. Me había citado allí un buen amigo que, por cierto, se dedica a esto del retail y estaba por la zona. Hablábamos, principalmente, de lo necesario que es trabajar para dignificar la profesión del moderno tendero.

Entre las muchas y variadas ofertas disponibles optamos por un establecimiento que mostraba unos pinchos de aspecto delicioso. Pedí ayuda a la persona que moraba al otro lado de la barra, que sin demasiada ceremonia me señaló aquellos que, según ella, tenían más salida. Decidimos probarlos todos (elegir no es lo mío...) y compartirlos. Para ello, me atreví a sugerir a la empleada que cortara cada pincho en dos mitades. Su respuesta: "NO, pero les daré un cuchillo". Mi compañero y yo nos miramos ojopláticos y resignados.

Mi siguiente ocurrencia fue pedir bebida. "NO", otra vez. "Las bebidas se sirven en la mesa". Y las sirve (y cobra), otro. Pagué la comida. No dejé propina. Y seguimos hablando de la falta que hace tener buenos profesionales en esto del servicio.

Afortunadamente, no transcurrió mucho tiempo hasta un momento

de los que, insisto, a mí al menos me dejan huella. Aunque estoy seguro de que a los asistentes al evento frutero de AECOC donde aconteció, también.

Contaba un conferenciante (mi amigo Antonio me agradecerá que no le llame "ponente") que se hallaba de vacaciones en Camboya, muy cansado y muy acalorado, como no puede ser de otro modo en ese país del extremo oriente. Pasaba frente a una tienda de alfombras y el propietario le invitó a entrar: "Pase. Aquí podrá descansar. Hay aire acondicionado".

Durante el tiempo que el visitante estuvo recuperando el resuello, el anfitrión le fue enseñando alfombras, hasta que el primero, venciendo su timidez, le dijo: "Le agradezco mucho su hospitalidad, pero no trate de venderme alfombras, porque no quiero comprar ninguna...". El amable tendero camboyano replicó (por favor, itomen nota!): "Se equivoca, yo no estoy tratando de venderle una alfombra. ¡Le estoy ayudando a que la compre!".

Nunca había oído y resumido en una sola frase lo que debería ser la esencia, a mi juicio, de todo buen comerciante. Les aseguro que voy a repetir esta anécdota a todo el que quiera escucharme. Y procuraré tomar ejemplo. Cada día.

¿Y ustedes?

El viajero de vacaciones compró una alfombra. Yo no volveré a comer pinchos. Allí.

"No estoy tratando de venderle una alfombra, ¡le estoy ayudando a que la compre!". Esta es la esencia de todo buen comerciante.



**Viaja por los sabores del mundo,
sin salir de casa.**



ALEMANIA
Codillo de Cerdo



USA
Costillas de Cerdo
con salsa Barbacoa



FRANCIA
Muslos de Pato



MÉXICO
Alitas de Pollo Tex-Mex

 **cascajares**

disfruta de tu tiempo libre, **Cascajares** cocina por ti.



Cuídate con lo mejor del mar



www.krissia.es

