



Conectar con el consumidor de ahora

La cadena de valor elimina fronteras entre sus principales operadores y evoluciona hacia un modelo colaborativo

SYLVIA RESA LÓPEZ. Periodista.

RESUMEN

Fabricantes, detallistas y consumidores forman parte de una nueva estructura, el modelo colaborativo; en esta cadena de valor las empresas han de estar en una adaptación constante a las preferencias del consumidor. La crisis ha generado nuevos patrones de comportamiento, en principio primaba la razón frente a la emoción; sin embargo ahora empieza a repuntar la experiencia de compra y se desconoce cuál va a ser el nuevo punto de equilibrio. La tendencia a los precios bajos ha venido para quedarse, afectando de distinta manera a los principales operadores de la cadena de valor. En España los llamados nativos digitales representan el 38% de la población, con una proyección de alcanzar el 56% durante las dos próximas décadas; son personas nacidas a partir de la década de los ochenta en el siglo pasado y que basan casi toda su estructura de relación en las redes sociales.

PALABRAS CLAVE: Cadena de valor. Fabricante. Detallista. Consumidor. Gran consumo. Experiencia de compra. Modelo colaborativo. Precios.

Dicen los expertos que la cadena que unía a fabricantes, detallistas y consumidores se ha roto pero para volver a unirse con una cadencia distinta, la estructura colaborativa; en ello ha tenido mucho que ver la afamada crisis, pues ha generado nuevos patrones y conductas en un consumidor más racional, que está más informado y conectado, aunque también está deseoso de desterrar la austeridad.

La cadena de valor lineal iniciada en el fabricante, seguida en el detallista y terminada en el consumidor, que tan gráficamente ha venido definiendo el funcionamiento del sector de gran consumo en el mercado español, tiene ya forma de triángulo equilátero.

En esta nueva estructura, los tres principales agentes se encuentran equidistantes uno de otro, a partir de un modelo colaborativo en cuya gestación ha influido sobre todo el que hasta ahora era el último eslabón: el cliente final o consumidor.

Tal es la idea recogida en el informe "Retos estratégicos del FMCG y del Retail", elaborado por Indra Business Consulting y presentado recientemente. Según dicha tesis, durante los años comprendidos entre la década de los 80 hasta el año 2000 existía en España una cadena de valor tradicional desde el fa-



bricante hasta el consumidor en la que cada uno de los eslabones daba servicio al siguiente, en una estructura unidireccional.

Durante los primeros catorce años del nuevo siglo se produce la primera desestructuración con la entrada en escena del canal online o de comercio electrónico, el cual permite la interacción con todos y cada uno de los agentes de la cadena. La relación se vuelve entonces bidireccional. Hablamos del modelo *push-pull*.

Desde 2014 se ha venido produciendo la desestructuración total de la cadena de valor a través del llamado modelo Colaborativo, en el cual ya no hay fronteras entre los tres operadores principales.

DESTERRAR LA AUSTERIDAD

En todos estos cambios el paciente cero es un consumidor cuando menos diferente, tal y como decía Eva Vila, de la consultora IRI, durante la jornada empresarial “Nueva sociedad, nueva economía, nuevo consumidor” organizada por la Asociación de Supermercados ACES en febrero de este año, “la crisis ha generado nuevos patrones de comportamiento, en principio primaba la razón (calidad/precio/utilidad), frente a la emoción (marca/experiencia); sin embargo, actualmente empieza a repuntar esta última y desconocemos exactamente cuál va a ser el nuevo punto de equilibrio”.

Para Vila “existe mucho camino que explorar tras la crisis y las tendencias del mercado apuntan hacia un consumidor más

racional, que está más informado y conectado que nunca, pero con ganas de dejar atrás la austeridad; por ello, el sector detallista tiene que adaptarse para cubrir las necesidades de un nuevo patrón de consumidor”.

En cualquier caso, la recuperación parece evidente pero la incógnita, según los expertos, es cuándo se va a trasladar esa mejoría al consumo y de qué forma. En el informe de Indra Business Consulting se recoge que las empresas han de enfrentarse a un entorno muy distinto, con “mayor intensidad competitiva unida a un menor número de consumidores que además tienen menos recursos disponibles”.

A esto se suman las nuevas tipologías de consumidor, con expectativas “más difíciles de satisfacer, dispersos en nuevos canales en infinidad de comunidades sociales”, se dice en “Retos estratégicos del FMCG y del Retail”.

QUIÉN CONOCE AL NUEVO CONSUMIDOR

“Al terminar la recesión, el consumidor no regresa a lo anterior, a no ser que respondan a sus demandas de forma más eficiente”, dice José Luis Nueno, profesor de Dirección Comercial en la escuela de postgrado IRI y autor del estudio “El regreso del consumidor”, durante la presentación de este último.

Dice Nueno que se da una “resistencia a volver a los productos sustituidos, pues una vez que una fórmula demuestra superioridad frente a otra, el consumidor rechaza la primera”.

Por otra parte y después de años de crisis, “las empresas han aprendido que cualquier canal es bueno si permite llegar a unos consumidores que se han hecho más esquivos”, dice el autor del estudio; “por ello se requiere una estrategia multicanal que incluya el comercio basado en redes y la tienda física”.

Santiago Carbó, de la Fundación de Cajas de Ahorros (Funcas) dedicada a estudios económicos, sostiene que “con una visión más a largo plazo, debemos considerar que los cambios sociodemográficos y tecnológicos van a tener un impacto en el consumo”.

El portavoz de Funcas, que ha participado en la jornada de ACES, añade que si se considera “el comportamiento que tendrán los baby-boomers o nacidos entre 1946 y 1964, la generación X o nacidos desde 1965 a 1982 y los millenials o nacidos hasta el 2000 podría tenerse que responder a un consumo dual o quizá simultaneando tres formas de consumo diferenciadas” habida cuenta de que en un par de décadas, según apunta Carbó, los millenials serán mayoría entre la población total de consumidores.

A esto hay que añadir lo dicho por Gregorio Varela, presidente de la Fundación Española de la Nutrición (FEN) en el mismo foro: “hay un nuevo consumidor, a partir de los 80 años de edad, que constituye un segmento de población que se disparará durante las próximas décadas en casi todos los países”.

En los términos del profesor Nueno, el regreso del consumidor se da en torno a tres términos fundamentales, como son la reposición, la renovación y la relevancia. El primero se da porque el consumidor ha abandonado o sustituido algunas cate-

gorías, productos, marcas o canales debido a un consumo de menor coste.

La renovación es otra de las claves de la vuelta al consumo, a juicio de Nueno, especialmente para bienes duraderos y ante el repliegue del consumidor al hogar durante la etapa de recesión. Por último, la relevancia se refiere a que el cliente desea comprar un bien que es mejor y más importante que otros, sobre todo del sector tecnológico. Dice el profesor del Iese que dicho concepto “abre una vía a los fabricantes que quieran recuperar al consumidor”.

EL FENÓMENO DEL TRADE-DOWN

El pasado ejercicio ha sido uno de los peores para el gran consumo, caracterizado por un menor volumen en un entorno deflacionario. Tal es la tesis del informe “Nuevo ciclo, balance y perspectivas 2015”, presentado el pasado trimestre por César Valencoso, director de Percepción del Consumo de Kantar Worldpanel.

Las diversas caídas tanto en población como en volumen neto de compra, del trasvase *in-out* o del hogar al consumo externo sumadas a la ya apuntada del Índice de Precios al Consumo (IPC) y la asociada al fenómeno del *trade-down* o *downtrading*, esto es, consumo a la baja, han dado una evolución en valor del -2,9% en gran consumo. Traducido al valor promedio de los hogares supone un total de 4.160 euros, es decir, 100 euros menos que en 2013 por hogar y año en España.

Para Valencoso “el entorno influye en el gran consumo dentro del hogar, donde se perciben direcciones contradictorias tales como las caídas en términos de población y en el índice de confianza del consumidor, a la vez que se produce una mejora en la economía”.

Las tendencias para el gran consumo durante este año son, según el citado estudio, que se incrementa el motivo de elección por surtido, la mayor propensión a probar innovaciones, la vuelta a la salud o que el comprador relaja su disciplina de compra.

El fenómeno del *downtrading* viene produciéndose desde hace al menos dos años; según Nueno no es exclusivo de los mercados maduros como el español, manteniéndose incluso en algunos países que salen de la recesión, como es el caso de Francia, Reino Unido, Alemania o Estados Unidos. En los dos primeros este consumo a la baja alcanza al 77% y 65% de la población compradora, respectivamente. En España se eleva al 80%, tal y como recoge el profesor Nueno en su informe.

En general el 90% de los consumidores que hicieron *trade-down* creen que la nueva opción cuenta con buen valor, incluso en el caso de que la calidad sea percibida como inferior. Así al menos se considera en “El regreso del consumidor”, de Aecoc Empresas.

VUELVE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

“La tendencia a los precios bajos ha venido para quedarse”, se dice en el estudio de Indra Business Consulting, afectando de distinta manera a los tres operadores de la cadena de valor.



10 TRADE SHOWS
IN ONE

¡Su acceso al mundo de la comida y la bebida!

Agrupadas para usted de modo imponente:
las innovaciones y tendencias internacionales del sector.

Como feria más importante y más grande de alimentos del mundo, en 2015 Anuga sigue generando entusiasmo con una amplia gama de expositores internacionales. Las diez ferias especializadas de Anuga reúnen y focalizan los intereses de expositores y visitantes. Disfrute de unos eventos nocturnos de primer nivel, de un inspirador programa complementario y de tendencias innovadoras.

Colonia 10.-14.10.2015

Compre ahora su entrada y ahorre
hasta un 44%: www.anuga.com/tickets

Para el consumidor acabamos de ver que todo son ventajas. Por lo que se refiere a los detallistas, los expertos de Indra Business Consulting opinan que “la estrategia que debe seguirse preocupa a las compañías, debido a la complejidad que plantea la gestión simultánea de varios canales de venta”.

En este sentido, la distribución minorista tradicional ha sido el principal canal de venta de los fabricantes, si bien actualmente sufre una metamorfosis debido a “la reducción del consumo, el crecimiento de los formatos discount y al efecto Mercadona”, se recoge en el informe sobre retos estratégicos antes citado.

Al parecer los distribuidores creen que el crecimiento en gran consumo va a ser reducido durante los próximos ejercicios, por lo que ya se plantean opciones tales como la optimización de espacios, el desarrollo de categorías nuevas o la fidelización de sus clientes. No obstante, el consumidor español continúa prefiriendo la compra en el punto de venta físico y más concretamente en el súper.

A los fabricantes este nuevo modelo de consumo tampoco se lo pone muy fácil; en este sentido, dichas compañías “observan una disminución del valor de los productos vendidos ligada a la guerra de precios existente en el canal y a la falta de un ritmo adecuado de introducción de innovaciones en el sector”, se dice en el informe de Indra Business Consulting.

Este último concepto, la innovación, va muy ligado a otra de las tendencias clave para el cliente final: la experiencia de compra, la cual obliga a las empresas a “revisar su propuesta de valor, maximizándola en cada oportunidad de contacto”, dicen los expertos de Indra, que ponen de ejemplo los nuevos envases de agua mineral, adaptados al frigorífico o el caso de empresas como buyfresco.com, que ofrece la cesta semanal con cinco recetas distintas y sus correspondientes materias primas para su elaboración.

La citada experiencia de compra, relacionada con la emoción, es relevante para el consumidor; así lo cree Eva Vila, de la empresa de investigación de mercados IRI: “esa emoción que empieza a repuntar también tiene que ver con la marca de la distribución que está definitivamente asentada y que el comprador postcrisis ha acogido como una referencia cotidiana”.

Un informe reciente de la citada consultora referido a 2013 sugiere tanto a fabricantes como a detallistas que en gran consumo ambos operadores deben focalizarse hacia la experiencia de compra tanto en tienda física como online. El estudio está basado en 26.000 entrevistas online a consumidores de nueve países europeos y abarca ocho segmentos de gran consumo.

Tanto en el contexto de 2013 como dos años después la experiencia de compra, el precio y la promoción tienen bastante importancia para los consumidores europeos.

Los datos que arrojaba el informe de IRI valen muy bien para ilustrar lo que ocurre ahora: el 64% de los compradores adquieren más marcas de la distribución, el 73% destinan más tiempo a planificar la compra y el 80% están atentos a las promociones.

Además, para el 75% de los clientes europeos la elección del establecimiento tiene que ver con la experiencia de compra, precios y promociones. Pero esto afecta igualmente a los fabri-



cantes, según dice Laura Volponi, responsable de Percepción del Comprador Internacional de IRI: “los fabricantes que triunfen serán aquellos que respondan a la situación con soluciones que ayuden al consumidor a ahorrar, o que eviten el desperdicio; en este sentido es el momento de que los detallistas y los fabricantes se ganen la confianza del cliente final, de que se involucren en su causa”.

ENTENDER AL CLIENTE

En el informe de Indra Business Consulting se considera que el marketing se ha alejado del cliente final, por lo que debe evolucionar radicalmente. Las propias compañías fabricantes se han percatado de que una gestión adecuada de los perfiles de compradores, segmentación incluida, da como resultado un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Para los expertos dicha segmentación es clave, pues aún se emplean variables básicas del tipo edad, sexo o nivel socioeconómico que no reflejan la conducta de los compradores. Frente a esto, es preciso utilizar una segmentación dinámica, que indique “el valor real del cliente” habida cuenta de que un mismo consumidor pueda estar en distintos segmentos.

La fidelización es otro de los elementos clave, según los expertos de Indra. Constituye todo un reto, pues el cliente final está cada vez más educado, dispone de más información y termina por ser desleal.

Para el detallista, la fidelización implica un valor adicional al de la propia enseña, le permite competir por diferenciación y le da armas de negociación ante sus proveedores.

En el citado estudio se sugiere al distribuidor disponer de una estrategia clara de fidelización, que puede ser de reconocimiento (ofrecer más de los productos de la cadena), recompensa (oferta de recompensas no relacionadas con los productos de la compañía), partenariatado (cuando el consumidor

puede elegir entre el programa de fidelidad de la cadena u otro de alguna de las empresas del grupo), descuentos a los clientes según su ticket de compra, afinidad (relación basada en interés mutuo y no en función de recompensas) y asociación (acciones conjuntas con otras empresas para conseguir más información sobre el cliente).

Es lo que recoge la máxima que a modo de conclusión aparece en el informe de Indra Business Consulting: “si ofreces al consumidor algo que no puede encontrar en otro sitio conseguirás que vuelva a tu tienda”.

ONLINE MÁS OFFLINE

“En sectores como el de gran consumo, donde la competencia es fuerte, la innovación es fundamental para mejorar la eficiencia e incrementar la diferenciación”, dice Emilio Lora-Tamayo, del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y uno de los participantes en la jornada empresarial ACES 2.15.

Es precisamente esa innovación la que se revela de muy diferentes formas, por ejemplo la digitalización; “el comercio electrónico tiene unos niveles muy bajos, con una cuota de mercado de tan sólo el 0,6% sobre la facturación total de

bienes de consumo”, dice Francisco Caballero, de DG Growth y ponente en dicha jornada.

Un estudio reciente de Experian España sobre los hábitos de compra *offline* y *online* del consumidor español hablan de que el desarrollo de Internet sumado a la situación económica y a la aparición de una nueva tipología de consumidores han hecho mella en el sector minorista de distribución. El comprador es cada vez más exigente y el acto de compra se vuelve complejo, entre otros factores por la elección del canal.

Pero a pesar del desarrollo del comercio electrónico, mujeres y hombres siguen prefiriendo la compra en tienda física (72,3% y 66% respectivamente) En el estudio de Experian España se define como consumidor tipo a un usuario multicanal, aunque cada vez más inclinado al formato online; según este planteamiento, los compradores en e-commerce valoran el hecho de conseguir mejores precios a través de la Red, o también el hecho de poder comprar en cualquier momento del día.

“Una de las tendencias más claras es la del omni, es decir, omnicanal, omniprecio, omnimarca”, dice Eva Vila, de IRI; “hoy en día la oportunidad de compra es omnipresente y esa conectividad responde también a la rapidez que requiere el cliente que toma decisiones de compra frente al lineal en un segundo, literalmente”. ■

DIEZ GRANDES RETOS PARA EL GRAN CONSUMO

Dicen los expertos que no hay que perder de vista que el conocimiento de la propia cultura es un valor que no se puede olvidar, lo cual rige para el área de ventas, para la de marketing y para el sector de gran consumo global. A este último se le plantean diez retos.

RETO #1.- Entender los cambios del consumidor; cómo se adapta la empresa a los mismos.

RETO #2.- Nuevas formas de hacer marketing: crear enlace con las marcas, entender la experiencia de compra y escuchar al consumidor de manera bilateral y constante, como corresponde a la nueva estructura colaborativa de la cadena de valor.

RETO #3.- Aprovechar oportunidades existentes en otros canales como Horeca (Hostelería, Restauración y Catering).

RETO #4.- Generar un modelo organizativo que permita afrontar los cambios en el consumo. Motivación a través de los valores.

RETO #5.- Desarrollar capacidades para el crecimiento internacional. No confundir con la exportación.

RETO #6.- Establecer una política comercial e impulsar las alianzas.



RETO #7.- Innovación a lo largo de toda la cadena de valor.

RETO #8.- Cubrir el hueco de las multinacionales con conocimiento local en el mercado.

RETO #9.- Gestión correcta de promociones y precios.

RETO #10.- Creación de valor en las categorías.

Fuente: “Retos estratégicos del FMCG y del Retail”, Indra Business Consulting