

## **LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO Y LOS AVANCES TECNOLÓGICOS MARCARÁN EL MÁRKETING DEL SIGLO XXI**

---

Más de 200 profesionales del márketing y del merchandaising asistieron a las Jornadas de Márketing y Merchandising de AECOC, Tencomarketing'99, celebradas los días 16 y 17 de Junio en Madrid.

Durante el encuentro se debatieron las estrategias de éxito para afrontar los cambios de un nuevo entorno en el sector del gran consumo. En este sentido, los cambios en los hábitos de consumo, las tecnologías de la información, el euro y los nuevos canales de venta obligan a fabricantes y distribuidores a replantearse sus estrategias de márketing. Asimismo, en Tecnomarketing se mostraron los avances del ECR\* en el lado de la demanda, a través de las mejores experiencias de gestión por categorías, lanzamiento de productos eficiente y selección eficiente del surtido.

Rosa Galende

---

### **LAS FRASES:**

“¡Ya no estamos en la sociedad industrial! Estamos en la sociedad de la información y de camino hacia la sociedad de los sueños”.

M<sup>a</sup> Therèse Hoppe, del Copenhagen Institute For Future Studies,

“La gente esta indefensa ante la sociedad pero como consumidores es otra cosa, como consumidores se sienten poderosos”.

“ La confianza es un bien escaso en la actualidad”

“Los conocimientos actuales de márketing no garantizan el éxito en el futuro”

“Las marcas que sólo representan productos serán absorbidas por otras marcas”

“En el futuro las tiendas ofrecerán soluciones y experiencias nuevas”

“En el futuro se verán más y más alianzas entre fabricantes y distribuidores”

“El futuro será de los constructores de valor (Wal-Mart, Costco, Aldi,...) y de los constructores de valores (Albert Heijn, Ikea, Tesco, Home Depot”.

Maureen Johnson, category management de WWW Research Internacional,

### **El Nuevo Consumidor: márketing racional vs márketing emocional**

Según un estudio presentado por la consultora francesa M<sup>a</sup> Therèse Hoppe, directora de investigación del Copenhagen Institute For Future Studies, el márketing del futuro estará centrado en productos que lleguen directamente al corazón del consumidor. Se ha pasado de un márketing centrado en las necesidades físicas, el sentido común y lo racional a un márketing basado en las emociones, en las historias y en los relatos que apelen a la identidad y a la estima del consumidor. En palabras de Hoppe “el producto debe contar un cuento, una historia con la que el consumidor se identifique y así vender más”. El mercado de la aventura, del amor y la pertenencia, el mercado del cuidado, el de las convicciones y el de la identidad del consumidor se perfilan como los seis nuevos nichos en los que las posibilidades son infinitas en la medida que la historia que se cuente sea buena. Desde esta perspectiva, apelar a sentimientos y emociones universales que atraigan la atención del consumidor puede resultar más efectivo que la segmentación por edades de los consumidores

## **El consumo del futuro: del cerebro al corazón**

Productos del cerebro Productos del corazón  
Necesidad física Experiencia pasada  
Práctico Identidad  
Confort Estéticos  
Sentidos Estima  
Sentido Común Compra por impulso  
Racional Emociones

## **Cargos del futuro**

Director de mentes y humor  
Jefe de la oficina de imaginación  
Líder del equipo de cultura  
Campeón de mensajes  
Evaluador de activos intangibles  
Creatólogo  
Vicepresidente guay  
Contador de historias

## **La empresa en la Sociedad de los Sueños**

Propietaria de una historia  
La fábrica está en cualquier parte  
Cambios en productos y servicios de vez en cuando  
Liderazgo del valor  
Ganan las historias globales  
Muchos sentimientos y emociones se hacen universales  
Las historias locales pierden poder, excepto cuando se convierten en globales.

Por su parte, Pere Ros, Director General de Dympanel, habló del consumidor del futuro como aquél con un perfil “distinto, individual, informado y formado, lo que le hace ser más heterogéneo”. En unos mercados cada vez más maduros, en los que los bienes de consumo como la alimentación y el textil tienen menos peso en la cesta de la compra frente a otros destinos del gasto familiar como la vivienda y el ocio, las oportunidades de crecimiento deben buscarse en cubrir nuevas necesidades del consumidor. Desde esta perspectiva, la segmentación por “ciclos de vida familiar”, según Ros, es el criterio más eficaz para responder las demandas del consumidor. De esta manera, tanto la distribución como la fabricación han desarrollado estrategias de fidelización para intentar atraer más clientes y captar el máximo de su presupuesto. Bajo este criterio de “ciclos de vida familiar”, el posicionamiento de los canales de compras es el que sigue:

- En los hogares Independientes el formato Super es el que más destaca
- En los hogares formados por Jóvenes parejas con dos sueldos el mix de súper e híper son los formatos con más éxito
- Los hogares con niños de primera edad prefieren el híper para realizar sus compras
- Los hogares con niños de 2ª edad, el híper y el súper son los formatos elegidos por los adultos de clases acomodadas mientras que la tienda tradicional se perfila como la más frecuentada por los adultos y grupo de tercera edad de clases modestas.

Por parte de los fabricantes, la marca es el principal criterio para desarrollar las estrategias de fidelización tanto al consumidor como al distribuidor. Al consumidor, ofreciéndole un producto de mayor valor que justifique el diferencial de precio que va a pagar y al distribuidor, proponiéndole una marca que fidelice el consumidor a la cadena y que, además, atraiga a consumidores que aporten mayor negocio.

En esta línea, los canales emergentes en los que se han registrado importantes crecimientos según Ros son, por orden de importancia: la venta de congelados a domicilio, la venta de helados en fast food, el comercio electrónico a través de internet, las máquinas de vending y las estaciones de servicio.

#### CANALES DE DISTRIBUCION EMERGENTES

- La venta de congelados a domicilio. En 1998, el 92,2% de la venta de congelados se realizaba en el canal de alimentación, que experimentaba un crecimiento del 8% respecto a 1997. Por su parte, el crecimiento de la venta de congelados a domicilio fue del 30% respecto año anterior (7,8% del mercado). En 1998, 956.000 hogares compraron alimentos congelados a través de la venta a domicilio.

- Helados en Fast Food. En la actualidad, las ventas de helados en fast food alcanzan el 7% del total del consumo de helados fuera del hogar.

- Venta a través de Internet. Actualmente 2,5 millones de personas tienen acceso a Internet. El 27% de esta cifra ha realizado alguna compra a través de la red, fundamentalmente software (30%) y libros (25%). La venta de alimentación representa tan sólo un 1% de las ventas totales en Internet. A este respecto, Pere Ros aseguró que “el verdadero boom de la compra desde el hogar vendrá a partir de los centros de comunicación domésticos (televisiones digitales conectadas al cable)”.

- Máquinas de vending. La venta de bebidas refrescantes a través de las máquinas de vending representa el 14% de la cuota de mercado, ocupando el segundo lugar en importancia tras los bares y las cafeterías (57%) y por delante de los supermercados y autoservicios (7%), los fast foods (6%) y los hipermercados (4,5%).

- Estaciones de servicio. El 13% de las visitas a Estaciones de Servicio, para repostar, implican compras de productos no relacionados con el sector del automóvil. En 1998 las visitas a estaciones de servicio para repostar crecieron un 1,3% y el número de actos de compra no relacionados con el automóvil un 26% respecto a 1997.

En definitiva, los canales de aprovisionamiento del futuro vendrán marcados por la coexistencia de distintos patrones de compra - como compra de carga de baja frecuencia en grandes superficies, compra semanal/bisemanal en supermercados y compra cotidiana en establecimientos especializados y/o tradicionales - junto con el desarrollo y consolidación de canales emergentes, pues el 25% de los consumidores piensa que utilizará mucho la venta a domicilio en el futuro. La búsqueda de comodidad y servicio favorecerá la implantación de canales como la telecompra y la compra por internet. Las soluciones de conveniencia y ahorro de tiempo, como el delivery y el catering domestico experimentarán un fuerte crecimiento.

Por su parte, el desarrollo de la distribución vendrá marcada por:

- Los ciclos de vida familiar emergentes, en los que los independientes y jóvenes parejas con dos sueldos junto con el grupo de la 3ª edad son los que más renta disponible tendrán para el consumo.
- Otras variables como el consumo fuera del hogar y la incorporación de la mujer en el mercado laboral perfilarán las tendencias en la distribución del futuro.

## **El euro, un nuevo marco de referencia para el consumidor**

Durante los primeros meses de manejo del euro se producirán importantes cambios en el marco referencial de precios del consumidor. Pero, ¿cuál es la situación actual y cuáles son los previsible escenarios para el año 2002? Según Hélène Lefebvre, márketing manager de la firma IRI EUROPE, la verdadera revolución se producirá en el 2002, año en el que el consumidor perderá todos sus puntos de referencia y dejará de regirse por la moneda local.

### **Año 2002: Posibles efectos del euro en el consumidor**

- “Ilusión monetaria”: en todos los países menos en Gran Bretaña, los consumidores notarán una bajada aparente de los precios, aunque también inducirá a una confusión de valores ya que el consumidor puede sentirse más rico frente a la oferta de un producto o más pobre frente a su nómina.
- “Efecto acordeón” o pérdida de visibilidad de las desviaciones de los precios. Con el euro, los consumidores no percibirán estas desviaciones ya que el precio de los productos estará más cerrado (150 veces en el caso de España)

Según el estudio realizado por IRI EUROPE, estas son las principales conclusiones que se pueden apreciar actualmente:

- La transversalidad del consumo, o la homogeneidad de los precios, en los diferentes países europeos es un mito. No es cierto que los precios con la introducción del euro vayan a ser homogéneos en toda la zona “Eurolandia”. Según Lefebvre “algunos productos se encontrarán a precios muy diversos según el país”. Variación que, por ejemplo, puede ser hasta del 35% en la categoría de cereales entre España y Holanda.
- Estas diferencias de precios obligarán a los distribuidores a recurrir a importaciones paralelas.

Como conclusión, Hélène Lefebvre apuntó dos escenarios para enero del año 2002:

- Escenario de la Euforia, que llevará al consumidor a confiar en su poder adquisitivo, y como consecuencia el consumo registrará crecimientos.
- Escenario de la Prudencia, en el que el consumidor seguirá pensando en su moneda local, perderá sus puntos de referencia y se centrará más en el ahorro que en el gasto. Como consecuencia, las ventas se reducirán del 2 y el 2,5% en la industria.

### **Efectos del Euro en la empresa**

Fabricantes y distribuidores pueden ver el euro como:

- Un arma para retomar la noción de venta a pérdida.
- Un medio para simplificar la globalización de las compras.
- Un elemento más que afectará a los costes de la cadena de suministro.
- Un nuevo reparto en el juego de la competencia.

Según Helene Lefebvre, el euro no cambiará el comportamiento local del consumidor en cada país, ni armonizará rápidamente las culturas entre países. Eso sí, impondrá una nueva gestión del márketing de marca, que obligará a las empresas identificar el riesgo de importaciones paralelas en el caso de productos globales. Ante esta situación, las empresas tendrán que modificar precios o diferenciar productos.

Para Helene Lefebvre “es un secreto a voces que muchos fabricantes globales piensan homogeneizar precios en toda Europa, mientras que otros piensan en cambiar el formato e incluso formulación de sus productos, y realizar diferentes propuestas en cada país.”

## La distribución del futuro

El paso de un márketing racional a un márketing emocional, dirigido al corazón de los consumidores, dibuja la nueva realidad del consumidor. Ya no le satisface simplemente comprar, busca el entusiasmo en el acto de compra y como tal, el márketing junto con la distribución deben adaptarse a esta nueva realidad. Para Maureen Johnson, category management de WWW Research Internacional, estas son las nuevas pautas que marcarán al consumidor del futuro:

- El consumidor actual es un individuo que experimenta sentimientos de ansiedad y de estrés. Ve el mundo como un entorno rápidamente cambiante, lleno de retos e “incertidumbres”. En este, contexto la gente se siente indefensa, llena de miedo al fracaso. En general, se tiene la convicción de que “antes la vida era más sencilla”
- El consumidor de hoy siente que no tiene suficiente tiempo libre (El 47% de los europeos cree que no dispone del tiempo suficiente para hacer lo que realmente desea). En el futuro el consumidor estará dispuesto a gastar más dinero para ahorrar tiempo y al revés.
- El consumidor del futuro es un consumidor heterogéneo, informado y muy difícil de segmentar.
- Los consumidores del futuro valoran cada vez más las experiencias que les añadan o aporten riquezas emocionales.
- El consumo estará motivado por el deseo de jugar, de aventura (intangibles) más que por necesidades prácticas (tangibles).
- Las marcas de confianza se convertirán en el marco de referencia de los consumidores
- Los consumidores no se consideran a sí mismos como consumidores (palabra que parece contemplar exclusivamente la capacidad de comprar) sino como clientes.

Ante este nuevo panorama, la distribución ha debido adaptarse. Los consumidores actuales compran en cualquier momento y por cualquier canal (vending, internet, telefono, etc.). Los consumidores quieren realizar una compra global en el menor tiempo posible. La máxima “facilitar la vida” será, según apuntó Maureen Johnson, la que impere en la demanda, de tal manera que el distribuidor que aglutine en un paquete todos los servicios será el que triunfe.

Como rasgos definitorios de este nuevo entorno de la distribución, Maureen Johnson apuntó los siguientes:

- Las tiendas se asemejarán más a exposiciones que a almacenes.
- Los distribuidores que construyan valores sociales y culturales en sus marcas ganarán la confianza de los consumidores.
- Los agentes del futuro serán, fundamentalmente, “agentes facilitadores” del consumidor.

## REALIDADES CAMBIANTES DEL CONSUMIDOR

El consumidor de hoy El consumidor del futuro

Privado de tiempo Gestor del tiempo

Medios de comunicación responsables Medios de comunicación polarizados

Información constreñida Información ambivalente

Esencialmente pasivo Esencialmente activo

Orientado a necesidades Orientado a deseos  
Consumidores Gente  
Mercado de la distribución del mañana  
De...A...  
Economías de escalaEconomías de dimensión  
Tienda como almacénTienda como showroom  
Tienda como punto de transacciónTienda como punto de información  
Tienda como punto de recogidaTienda como centro de distribución  
Conveniencianteligencia, confianza  
Tarea rutinariaPlacer/ahorro tiempo  
Valor por dineroValor por tiempo/valor por viaje

Pero este nuevo entorno, no sólo ha dibujado un nuevo escenario en la distribución sino que también ha establecido un nuevo marco en las relaciones con los proveedores. A este respecto, Mario Marugán, Director de Márketing de Alimentación de CC. Pryca, analizó la mejor manera posible de satisfacer las necesidades de los consumidores desde la perspectiva del ECR (Respuesta Eficiente del Consumidor). Basado en este nuevo modelo de relaciones, CC. Pryca ha desarrollado unas nuevas pautas con los proveedores basadas en un cambio en:

- Las prioridades
- La organización
- La relación con los proveedores
- Las tiendas

Bajo esta nueva óptica, las prioridades se fijan en el consumidor, escucharle para conseguir su entusiasmo en el punto de venta. Por su parte, la organización se focalizó en la definición de puestos especializados con funciones concretas aunque es en la relación con los proveedores, según aseguró Marugán, donde más se aprecia el cambio. Anterior al modelo ECR, la negociación entre el fabricante y el distribuidor giraba fundamentalmente en el precio de coste. Con el nuevo modelo de ECR, se impone unas relaciones de colaboración y de visión a largo plazo para investigar los mercados y tomar decisiones conjuntas entre fabricantes y distribuidores. Por último, las tiendas presentarán un aspecto más acogedor, serán más atractivas en la línea de lo que exponía Maureen Johnson, en las que los productos se exponen por universos.

Como conclusión, Mario Marugán apuntó que las relaciones de futuro entre fabricantes y distribuidores “estarán marcadas por el entendimiento y la mutua colaboración, fundamentalmente, en las condiciones de compra”.

En la posterior mesa redonda, Enric Holzbacher, de Henkel Ibérica, Juan Miralles, de L’Oreal, José R. Chueca, de Unigro y Mario Marugán, de CC. Pryca, analizaron cómo fabricantes y distribuidores pueden colaborar para lograr el entusiasmo del consumidor. Estas fueron las principales conclusiones:

- El ECR requiere recursos e implicación por parte de la dirección
- El desarrollo del modelo ECR propicia la aparición de nuevos departamentos, con funciones específicas.
- Antes de la implantación del modelo ECR, las relaciones entre fabricantes y distribuidores giraban en torno al precio y las promociones, ahora se intercambian procesos e información
- Entre los asistentes a Tecnomarketing, un 48% de ellos pensaban que en los últimos tres años las relaciones entre fabricantes y distribuidores comenzaban a mejorar, frente a un 16% que opinaban que han mejorado mucho y un 31% que opinaban que las relaciones siguen manteniéndose igual.

## ECR y Gestión por Categorías

La Gestión por Categorías se basa en el intercambio de conocimientos entre fabricantes y detallistas, que bajo la máxima “tú ganas, yo gano”, tratan de mejorar la gestión de sus respectivos negocios. La Gestión por Categorías implica una metodología, que permite mejorar la rentabilidad y/o la imagen tanto para el fabricante como para el distribuidor, incrementando la eficiencia e incluso haciendo crecer las ventas.

En este nuevo marco de relaciones, Jürgen Depken, trade marketing manager de Antonio Puig, S.A, expuso la experiencia de Gestión por Categorías desarrollada por esta empresa en el segmento de Colonias, que tiene un gran potencial de crecimiento –un 30% de la población utiliza colonia de manera habitual-. Depken considera que la Gestión por Categorías implica intercambio de información y conocimientos, y en consecuencia la ruptura del esquema clásico de relación fabricante-distribuidor. Según Depken, la categoría de colonias ofrece grandes ventajas al distribuidor:

- Tiene un margen bruto del 33,6% y un gran potencial de crecimiento.
- Aumenta el promedio de compra y artículos por acto de compra.
- Mejora la imagen de la enseña y entusiasmo al consumidor
- Aporta valor y fideliza al consumidor

Según el trade marketing de Antonio Puig, en la categoría de colonias el consumidor valora fundamentalmente la comunicación y las novedades frente al precio, que ha dejado de ser el marco de referencia en el acto de compra.

Los casos de Schweppes, Kraft Jacobs Suchard y Continente

Gestión por categorías, estrategias de éxito

También sobre gestión por categorías hablaron Caridad Maylin, trade marketing manager de Schweppes, Eva Cárdenas, jefe trade marketing de Kraft Jacobs Suchard y José Ignacio Caballero, director de compras de alimentación seca de C.C. Continente.

Caridad Maylin centró su exposición en los cambios organizativos que una compañía debe abordar para responder con eficiencia al reto de realizar gestión por categorías.

En su opinión, un fabricante debe realizar gestión por categorías con el fin de que su producto “se venda más y mejor”, sin olvidar que también es obligación del fabricante “mejorar su posición competitiva y sus resultados de ventas”. El objetivo final de todos los esfuerzos es satisfacer al consumidor y al cliente.

Según Caridad Maylin, tradicionalmente las funciones del trade marketing han sido conocer los canales de distribución, adaptar el marketing del fabricante al marketing del cliente, y el mantenimiento del core strategy de la marca. Dichas funciones están siendo asumidas por el vendedor, que ya no es sólo un vendedor, sino que se convierte en un key account manager, y tiene como principal objetivo garantizar la satisfacción de su cliente. El departamento de marketing, por su parte, propondrá productos adecuados para el consumidor.

En este sentido, habría que diferenciar entre trade marketing y trade management. El trade marketing trabaja sobre determinado cliente que pertenece a determinado canal de distribución mientras que el trade management es “la función que le permite a una compañía anticipar qué cambios se van a producir en sus canales de distribución”.

El trade management debe tener en cuenta los siguientes axiomas:

- En un mundo que cambia en función de dónde decide el consumidor satisfacer sus necesidades, debe de haber un análisis de cómo se debe actuar en los distintos canales, no clientes, canales.
- En la medida en que la satisfacción de necesidades se socializa y sofisticada, los fabricantes deben prever cambios en la forma de vender sus productos (se trata de ver cuáles son las unidades eficientes de expedición y de consumo).
- En la medida en que la demanda de productos pueda variar por factores externos (crisis, estancamiento mercados, etc.) e internos (cambio en los hábitos de vida) se deben adaptar las presentaciones al consumidor emergente.

La gente de trade management debe dar a las compañías respuestas mucho más estratégicas que las que se les pedían hace unos años, y en parte ese cambio de rol ha venido propiciado por la popularización de la gestión por categorías.

El gestor de categorías (category manager) es el comercial por antonomasia, es quien da argumentos racionales y justificados para vender; debe anticipar los cambios que se producen en el comprador, con el fin de saber qué productos debe tener en el canal, cómo debe exponerlo, cuál es la política de precios más adecuada y la mejor estrategia promocional.

El primer cliente del gestor de categorías es la red de ventas. Se ha producido un cambio de óptica: el comercial no vende, ayuda a vender.

El gestor por categorías del distribuidor también está tomando todas las iniciativas de su compañía y proponiéndoselas al fabricante.

Caridad Maylin considera que los fabricantes líderes realizan gestión por categorías porque “es parte de su peaje, justifica su liderazgo racionalmente, suaviza su prepotencia”; mientras que para los fabricantes no líderes hacer gestión por categorías “puede significar una ventaja competitiva, puede erosionar el liderazgo de la competencia y justifica la alternativa de productos”.

Para Eva Cárdenas, jefe trade marketing de Kraft Jacobs Suchard, cada plan de gestión por categorías que se ha iniciado en España, aplicando los 8 pasos del proceso de gestión por categorías, ha supuesto:

- Más de 10 meses de trabajo, con el consiguiente cambio de personas y abandono de proyectos, y datos que se desfasan.
- Implicación de equipos de más de 6 personas.
- Generación de más información para analizar de la que se puede digerir.
- Importantes recursos invertidos en estudios e investigación..
- Insuficiencia de las herramientas informáticas que soportan todo el proceso.
- Dificultades para conseguir la información necesaria.

El problema actual de la gestión por categorías es que existen muchas categorías analizar, se necesitan demasiados recursos, dedicación de excesivo tiempo y la información no siempre está disponible. Esto genera frustración y exceso de inversión. Muchos tienen la sensación de que se está invirtiendo mucho en algo que aún no está dando resultados.

KJS presentó su plan de gestión por categorías simplificada y focalizada en 3 pasos en lugar de los 8 tradicionales. El objetivo: conseguir el 80% del valor con el 20% del esfuerzo. Se trata de invertir menos tiempo, gastar menos dinero y obtener una mayor satisfacción del comprador.

Para José Ignacio Caballero, director de compras de alimentación seca de C.C. Continente, la gestión por categorías es un invento anglosajón. En su opinión, la gran mayoría de los distribuidores americanos no tienen medios, ni personas, ni sistemas de información para abordar un plan de categorías, y delegan esa



gestión en los fabricantes, que sí tienen dichos medios. Así pues, la gestión por categorías nacería de “la incapacidad que tiene un distribuidor de gestionar mejor su negocio y de la capacidad que tiene un fabricante de ayudarlo”. Conscientes de esta realidad, el Grupo Continente decidió, ya en 1994, suplir la incapacidad que tienen aún hoy los distribuidores americanos para gestionar las categorías de productos. En estos momentos, y gracias a un programa de fidelización, en el Grupo Continente conocen perfectamente a sus clientes, no a los consumidores, si no a sus clientes (a los que van a comprar).

En la actualidad C.C. Continente esta realizando gestión por categorías con una docena de fabricantes, obteniendo ambos unos “magníficos resultados”. El objetivo es pasar de una negociación de precio a una negociación de negocio: “¿cuánto dinero vamos a generar los dos haciendo lo que tenemos que hacer, por la vía de los precios o de los no precios”.

Por la experiencia acumulada, José Ignacio Caballero considera que realizar gestión por categorías no es fácil, pero sí muy gratificante.

ECR en la Demanda, ¿es posible trasladar el entusiasmo al punto de venta?

Fundamentalmente, el modelo ECR se había desarrollado en la Oferta, con la reducción de costes en los suministros por medio de una cadena logística eficiente. Juan José Landazuri, Director de Ventas de Kraft Jacobs Suchard, ofreció una visión de cómo la Gestión por Categorías también aporta valor al consumidor mediante una estructura que contemple de una manera integral el suministro (oferta), las categorías (demanda) y los clientes. Sobre la Gestión por Categorías, base de la gestión en el ECR en la demanda, Landazuri apuntó que la pueden aplicar tanto las grandes empresas como las pequeñas, tan sólo es necesario dedicar más recursos a esa actividad y reducirlos en otras, “todo ello con un horizonte de rentabilidad”

En el caso concreto de Kraft, se organizó un equipo de cuatro categorías (queso, café Saimaza, mahonesa Kraft y chocolate) que trabajó conjuntamente con los equipos de servicio al cliente en el punto de venta y con el equipo de suministro, y se obtuvo un incremento de ventas del 20% y se pasó de un tiempo mínimo de trabajo de 200 horas a 40 horas.

Landazuri recordó que la gestión por categorías implica un cambio en los recursos humanos de las organizaciones. En este sentido, en Karft Jacobs Suchard ya no existe el director de márketing, existen directores de categoría, un puesto más de negociación, de gestión de negocio.

### **Surtido Eficiente como estrategia competitiva de las empresas**

Una de las quejas típicas del distribuidor ha sido la falta de espacio en los lineales y el dilema del surtido. Desde esta doble perspectiva, el surtido presenta dos componentes estratégicos para las empresas. Por un lado, el componente físico, en cuanto a espacio disponible, y, por otro, el componente de la ventaja competitiva de las empresas por medio del surtido eficiente. Por tanto, el distribuidor tendrá que valorar qué productos son eficientes dentro de una óptica de ECR. Según César Díaz, director de la división de productos lácteos de Central Lechera Asturiana y presidente del Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, el cien por cien de los distribuidores que han analizado el espacio de sus lineales han llegado a la conclusión de que les sobra espacio. El problema es el sobrestock de productos. Ajustando el surtido Albert Heijn consiguió crecimientos del 50% en algunas categorías de productos.

Para César Díaz disponer de un surtido eficiente es esencial para entusiasmar y fidelizar al consumidor, por ello desde AECOC se está trabajando en la elaboración de una “Recomendación AECOC sobre surtido eficiente”. Díaz apuntó que para la definición de un surtido eficiente “debe existir colaboración entre distribuidores y proveedores con el fin de determinar la oferta óptima de un producto en una categoría”.

Luc Demeulenaere, director asociado del departamento de ventas de Procter&Gamble Eruopa, Alberto Díaz, gerente del departamento de ventas de Procter&Gamble España y Xavier Roure, de Supermercados Pujol, expusieron los resultados de la aplicación práctica de surtido eficiente.

En la primera experiencia y mediante una prueba con cámara oculta, un grupo de consumidoras fue interrogado sobre qué era lo que más valoraban cuando entraban en un establecimiento. Por orden de importancia, resaltaron: comodidad, limpieza, calidad, rapidez, surtido y servicio. Demeulenaere explicó que para elaborar un surtido eficiente se debe responder a las necesidades del consumidor. Pero, ¿quién es ese cliente?, ¿qué hacen las empresas para determinar su público objetivo? La segmentación por diferentes perfiles de clientes, atendiendo al gasto que realizan en cada producto suele ser una buena respuesta para determinar los principales consumidores. Así, en el caso de Procter&Gamble en los sectores de droguería y alimentación/perfumería los consumidores entre 35 y 49 años son sus principales clientes pues gastan un 35% de su renta en la categoría droguería/perfumería, un 17% más que el resto de la población. La gestión por categorías intenta atraer a esos consumidores que son los que realizan un gasto mayor. Por su parte, el surtido eficiente, otro de los pilares del ECR de la demanda, identifica qué referencias no son productivas (“el 37% de las referencias hacen el 80% de las ventas”). Para Demeulenaere un surtido óptimo “no consiste tan sólo en la reducción de referencias en el líneal”. Consiste también, según apuntó, “en determinar qué es lo que compran los clientes en otros centros y por qué se van a otros centros “.

El resultado obtenido por Procter&Gamble en la categoría de champú no ofrece dudas en cuanto a las cifras:

- Aumento de las ventas en un 19%
- Aumento del beneficio bruto en un 19%
- Obtención de un beneficio real superior a un 24%

Por su parte, Alberto Díaz y Xavier Roure explicaron su experiencia conjunta de crear un surtido eficiente en la categoría de Champú. Para ello, establecieron un criterio de implantación atendiendo a las prioridades del consumidor:

- Bloque de Marca. La marca es el principal criterio de compra. El 60% de los consumidores deciden la compra del champú por su marca
- Marcas colocadas por segmentos. El segmento es el segundo criterio de compra en importancia (21% de los consumidores)
- El espacio asignado será proporcional a la cuota de mercado
- Los segmentos de mayor participación de mercado y rentabilidad se colocarán a la altura de los ojos
- Los tamaños grandes se situarán en las baldas inferiores

Los resultados en la evolución de las ventas fueron las que siguen, para las diferentes productos cuyo surtido se optimizó (suprimiendo algunas referencias e introduciendo otras): Champú +13%, Fijación +14,5%, acondicionador 30%, Total cabello +15,5%, Total Plus Fresc +5,5%.

#### Promociones eficientes

Manuel Jiménez, jefe de productos perfumería en Alcampo y Gonzalo Echevarría, caregory manager desodorantes en Unilever-Fabegé, presentaron conjuntamente su experiencia de “promoción eficiente” realizada durante un año (diciembre 1997 a octubre 1998), con el fin de fidelizar a la clientela de perfumería, focalizando la promoción en los desodorantes Axe y Rexona. Ambos se mostraron satisfechos de los resultados obtenidos y señalaron que:

- las promociones de fidelización deben ser a largo plazo, más que a corto plazo,
- Se deben personalizar las promociones en función del consumidor y del cliente.

- Es preciso motivar e involucrar más a la gente de tienda para asegurar lo negociado en central.

## Lanzamiento de productos eficientes, una necesidad para el consumidor

En un mercado cada vez más competitivo y cambiante, el precio no es el punto referencial para satisfacer al consumidor. La presentación de nuevos productos es una necesidad real para los consumidores, los fabricantes y los distribuidores.

Miguel Angel Rodríguez, director comercial de AC Nielsen, explicó que la mayor parte de los lanzamientos de productos acaba en fracaso, por eso ECR Europa buscó “un proceso de éxito”.

El proceso se refiere a una experiencia piloto puesta en marcha en 6 países, entre ellos España, por ECR Europa en el que se trataba de identificar los mejores nuevos productos lanzados al mercado. El análisis se llevó a cabo para cada nuevo código introducido en las categorías de Bebidas, Alimentación, Higiene/Perfumería y Belleza durante un periodo de 13 meses. Se descartaron los productos estacionales, los promocionales y las conversiones o sustituciones. Es decir, productos nuevos, según Rodríguez, son “los que realmente supongan un aporte de valor para el consumidor”. Y se consideró que un producto tendría éxito si obtenían en el periodo analizado una cuota ponderada de más del 50%. El resultado del estudio fue que de los 5.600 códigos nuevos analizados en un año, sólo un 2% (110 referencias) se ceñían estrictamente a los que se denomina producto nuevo.

Por su parte, Patricia Larumbe, de Gallina Blanca Purina, presentó la experiencia de su empresa en el lanzamiento de Dog Chow, producto de alimentación seca para perros. En 1985, Purina lanzó al mercado Dog Chow, un producto con enorme éxito en el mercado de comidas para perros. La comodidad para los dueños y la mayor nutrición que aportaba en bolitas secas, totalmente novedoso en la alimentación de los perros, marcaron el éxito del producto, al ofrecer además una nutrición completa y equilibrada.

En 1989, la introducción de Dog Chow Mix Multipartícula permitía una nueva diferenciación con el producto anterior, ya que identificaba los ingredientes. Dog Chow Senior y Dog Chow Control línea han sido los otros dos lanzamientos que el Grupo Purina ha realizado en 1996 y 1998, respectivamente, para atender a las nuevas necesidades de los clientes: alimento especial para perros a partir de 7 años y control especial a la dieta del animal.

Larumbe explicó que en todos los lanzamientos de productos que ha realizado la compañía, se ha tenido en cuenta “la satisfacción de las necesidades del consumidor, la oportunidad del momento, la colaboración conjunta entre fabricante/distribuidor y el apoyo adecuado al nuevo producto”.

CODIGO 84

15/09/99

Tomado de la Web de formación del directivo actual