

EL PUNTO DE INFLEXIÓN

Definición y construcción de capacidades clave



Project XII 2007
THE COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL EUROPE



Andrew S. Grove
expresidente de Intel

UN PUNTO DE INFLEXIÓN
ESTRATÉGICO ES EL MOMENTO EN
LA VIDA DE UN NEGOCIO EN EL QUE
ESTÁN A PUNTO DE CAMBIAR SUS
FUNDAMENTOS. SON EL RESULTADO
DE UN EVENTO QUE CAMBIA LA
FORMA EN QUE PENSAMOS O
ACTUAMOS.



CCRRCE

COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL, EUROPA

Coca-Cola Retailing Research Council, Europa (CCRRCE) se dedica a intentar que se comprenda mejor el sector de los distribuidores de la alimentación y el negocio de la distribución de mercancías asociado en Europa. Sus esfuerzos se concentran en identificar y posteriormente estudiar temas críticos seleccionados y, cuando se considere oportuno, presentar las conclusiones en un foro apropiado con el fin de aprovechar al máximo la información para desarrollar todavía más, y mejorar, la eficacia del negocio de la distribución minorista de la alimentación.

CONSULTORES:

CCRRCE encargó la ejecución de este proyecto a las siguientes consultorías:

McMillan|Doolittle LLP-“The Retail Experts”

Durante más de dos décadas McMillan|Doolittle LLP ha estado trabajando con los principales distribuidores del mundo para convertir oportunidades del mercado en estrategias duraderas, exitosas y conceptos de distribución. *Winning at Retail*, escrito conjuntamente con Neil Stern, consultor líder de este proyecto, sirvió como inspiración para el tema de “El Punto de Inflexión”.

WPP/ The Store

The Store aporta los amplios recursos e ideas de WPP, una de las mayores agencias de marketing integrado del mundo. Fueron coautores del estudio de 2000 CCRRCE sobre La tienda del futuro – Estrategias de relaciones con el cliente y formatos evolutivos (*The Store of the Future—Customer Relationship Strategies and Evolving Formats*).

MVI

Durante casi 20 años, MVI ha proporcionado investigación de mercado, perspicacia minorista estratégica completa y formación centrada en los principales distribuidores globales.

Henley Centre HeadlightVision

Henley Centre proporciona soluciones de inteligencia, investigación y consultorías a clientes de primer orden en todo el mundo. Su misión es ayudar a clientes a crear mejores futuros.



LA SOCIEDAD

Tim Ashdown

Tesco PLC
REINO UNIDO

Nick Badminton

Pick 'n Pay
SUDÁFRICA

Kenneth Bengtsson

ICA AB
SUECIA

Péter Boros

Co-op Hungary Limited
HUNGRÍA

Ewa Borowska

Eurocash Sp. z o.o.
POLONIA

Salvatore Dina

Gruppo PAM
ITALIA

Guy Farrant

Marks & Spencer
REINO UNIDO

Thierry Garnier

Carrefour
FRANCIA

Alfred Glander

Plus Warenhandelsgesellschaft mbH
ALEMANIA

Alan McClay

CIES
FRANCIA

Stephen Quinn

Superquinn
IRLANDA

Sander van der Laan

Albert Heijn
LOS PAÍSES BAJOS

Mark Verleye

Delhaize Le Lion
BÉLGICA

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. S.A.
GRECIA

DIRECTOR :

Thomas W Vadeboncoeur
Goodheart Resource, Inc
Hilton Head Island, SC, EE.UU.



ESTUDIOS ANTERIORES

- I** Contratar personal en los supermercados de los noventa
- II** El sector minorista de la alimentación en Europa
- III** Distribución de productos de alimentación en los noventa: estrategias para el reposicionamiento de flujo rápido
- IV** Obtener la fidelidad de los compradores en el sector minorista de la alimentación
- V** Colaboración entre proveedor y minorista en la gestión comercial
- VI** El futuro de la tienda de alimentación: retos y alternativas
- VII** Conocer al cliente: cómo la información sobre los compradores revolucionará el sector minorista de la alimentación
- VIII** Desde la compra de ingredientes a las soluciones para comidas: satisfaciendo las necesidades de cambio del consumidor
- IX** La tienda del futuro: estrategias de relaciones con los compradores y formatos cambiantes
- X** Una estrategia de liderazgo al consumidor
- XI** Respondiendo al Discount: ¿Un nuevo modelo de negocio para distribuidores de la alimentación?

Encontrará más información sobre las actividades del Coca-Cola Retailing Research Council, Europa y de cómo solicitar más ejemplares de este informe en

www.cccr.org





ÍNDICE

Prólogo

Resumen ejecutivo

Introducción

- 11** Definición de punto de inflexión
- 15** Principales puntos de inflexión durante la pasada década
- 25** Capacidades: Creando conjuntos de habilidades desarrolladas para los distribuidores
- 41** Indicadores futuros
- 57** Diagnóstico: ¿Te encuentras preparado para el futuro?
- 61** Reflexión final



PRÓLOGO

Antecedentes del proyecto

Hay momentos en la evolución de los mercados cuando se alcanza un “punto de inflexión” que predice o incluso exige cambios en las prácticas de venta. La falta de reconocimiento o de respuesta a los cambios en los comportamientos observados o predichos y, o también, las condiciones del mercado y oportunidades, con frecuencia han tenido consecuencias desastrosas para los distribuidores de la alimentación en todo el mundo.

Los cambios demográficos y legislativos en el desarrollo del mercado han supuesto problemas para muchas empresas de la distribución. Otras empresas minoristas han reconocido estas “señales”, han formulado una respuesta y han prosperado.

CCRRC Europa ha encargado este estudio para identificar y clasificar estos “indicadores” y, o también, previsores de cambios inminentes en el mercado, en las dinámicas del consumidor y en las empresas y legislación que pueden producir PUNTOS DE INFLEXIÓN para los distribuidores europeos de la alimentación.

Para llevar a cabo este proyecto CRRCE seleccionó un “consorcio” de consultorías de la distribución dirigido por McMillan|Doolittle junto con WPP The Store, Management Ventures y The Henley Center.

El “Consorcio”, conjuntamente con los socios del CRRCE estudió la investigación de mercado disponible, llevada a cabo con entrevistas en profundidad a expertos distribuidores de Europa y Norteamérica, y analizó las conclusiones sobre un periodo de varios meses. Las opiniones reflejadas en este estudio están basadas en estos datos de investigación de mercado combinados, en las entrevistas de los expertos, en el Consorcio de Consultorías y en el asesoramiento y perspicacia proporcionados por los socios de CRRCE.

Metodología

La metodología utilizada para este proyecto estuvo compuesta de 27 extensas entrevistas realizadas a líderes de la industria minorista del pasado, presente y futuro. Nuestras entrevistas se centraron en Europa, pero también fueron entrevistados ejecutivos de la distribución sénior de Norteamérica para comparar las respuestas europeas y comprender las diferencias y similitudes en los mercados, así como para reconocer la influencia creciente de los negocios multinacionales. Finalmente, se entrevistó a analistas financieros para que proporcionasen un punto de vista equilibrado desde una perspectiva externa.

A lo largo del informe hemos citado lo más destacado de estas entrevistas, utilizando sus palabras para mejorar y subrayar las observaciones críticas. Hemos emitido una cita global para estas observaciones, que permitieron a los entrevistados hablar abierta y sinceramente sobre los temas que han afrontado y lo que ellos ven en el futuro.

El objetivo fue aprender directamente y por separado de quienes han atravesado Puntos de Inflexión anteriores y se encuentran activamente implicados en configurar el futuro de la industria. Las entrevistas

PRÓLOGO

destacan cómo la experiencia directa de los ejecutivos gestionó Puntos de Inflexión pasados y creó la estrategia para Puntos de Inflexión futuros. Después de realizar las entrevistas, cada diálogo fue editado e interpretado por consultorías expertas con el fin de destilar los temas comunes.

El estudio se llevó a cabo con la participación activa de miembros del Coca Cola Retail Research Council, Europa.

Estas entrevistas ayudaron a configurar y deshilvanar los temas clave que enmarcan este informe. Por medio de una serie de talleres e informes interpretativos se destilaron los temas clave en el informe que sigue a continuación.

Forma de utilizar este informe

El informe logra un delicado equilibrio entre los atributos universales necesarios para que cualquier minorista (o empresa) tenga éxito, y un reconocimiento de las circunstancias competitivas únicas que existen dentro de cada mercado europeo individual.

Este informe está escrito con la convicción de que lo aprendido de las experiencias comunes del pasado y las capacidades universales críticas identificadas a partir de estas experiencias resonarán por toda la comunidad minorista global. En muchas ocasiones, lo hemos ilustrado y mejorado mencionando pasajes de una de las veintisiete entrevistas realizadas.

Las lecciones compartidas directamente por distribuidores de talla mundial ofrecen ejemplos convincentes del tipo de pensamiento avanzado que caracteriza el éxito. Son estas capacidades críticas las que permitirán a los distribuidores tener éxito, independientemente de las dinámicas particulares que caracterizan los mercados individuales.

Y, mientras los futuros Puntos de Inflexión potenciales identificados variarán con toda seguridad dependiendo del consumidor específico, de las dinámicas competitivas y reguladoras de cada mercado, los ejemplos valen como anécdotas provocadoras que describen el futuro de las ventas de la distribución.

Por último, el juego de herramientas de diagnósticos que destaca las capacidades críticas pretende ser una herramienta útil para evaluar si la empresa de uno mismo se encuentra preparada para el futuro.

RECONOCIMIENTOS

Nuestro agradecimiento especial por la cooperación generosa, perspicacia y entusiasmo de los entrevistados en el estudio:

Entrevistado	Empresa:	País
Tim Ashdown	<i>Tesco</i>	R.U.
Kenneth Bengtsson	<i>ICA AB</i>	SUECIA
Perry Caicco	<i>CIBC Analyst</i>	EE.UU.
David Dillon	<i>Kroger</i>	EE.UU.
Salvatore Dina	<i>Gruppo Pam</i>	ITALIA
Jean-Michel Duhamel	<i>Casino</i>	FRANCIA
Guy Farrant	<i>Marks & Spencer</i>	R.U.
Andrew Fowler	<i>Merrill Lynch</i>	EUROPA
John Gildersleeve	<i>Tesco</i>	R.U.
Alfred Glander	<i>Tengelmann</i>	ALEMANIA
Bill Grize	<i>Stop & Shop</i>	EE.UU.
Umberto Guida	<i>Promodes/Carrefour</i>	FRANCIA
Helmut Hoertz	<i>Edeka</i>	ALEMANIA
Hans-Joachim Körber	<i>Metro Group</i>	ALEMANIA
Annette Kreiner	<i>Dagrofa</i>	DINAMARCA
Sir Terry Leahy	<i>Tesco</i>	R.U.
Norman Mayne	<i>Dorothy Lane Markets</i>	EE.UU.
Scott McClellan	<i>HEB</i>	EE.UU.
Bill McEwan	<i>Sobeys</i>	CANADÁ
John Menzer	<i>Wal*Mart</i>	EE.UU./EUROPA
Jeff Noddle	<i>Supervalu</i>	EE.UU.
Senator Feargal Quinn	<i>Superquinn</i>	IRLANDA
Sander van der Laan	<i>Albert Heijn</i>	HOLANDA
Roland Vaxelaire	<i>Carrefour</i>	FRANCIA
Mark Verleye	<i>Delhaize Le Lion</i>	BÉLGICA
Nikos Veropoulos	<i>Veropoulos Brothers</i>	GRECIA
Robin Whitbread	<i>Jessops</i>	R.U.





RESUMEN EJECUTIVO Y CONCLUSIONES CLAVE

UN PUNTO DE INFLEXIÓN ESTRATÉGICO ES EL MOMENTO EN LA VIDA DE UN NEGOCIO EN EL QUE ESTÁN A PUNTO DE CAMBIAR SUS FUNDAMENTOS. SON EL RESULTADO DE UN EVENTO QUE CAMBIA LA FORMA EN QUE PENSAMOS O ACTUAMOS.

Andrew S. Grove
expresidente de Intel

I. INTRODUCCIÓN

Se han producido cambios espectaculares en la venta de productos alimentarios al por menor en la década pasada, formando parte de titulares de publicaciones por todo el mundo; grandes quiebras, adquisiciones a gran escala, desposeimientos importantes, y la nueva competencia amenazan con alterar todavía más el panorama minorista.

Nos maravillamos del auge meteórico y éxito espectacular de Tesco, Mercadona o Lidl. Al mismo tiempo, nos sorprende lo que ocurrió con Winn-Dixie, el gigante minorista norteamericano forzado a declararse en quiebra mientras que su competidor principal, Publix, continuó creciendo y prosperando. ¿Por qué Safeway U.K. o Promodes llegaron a un punto en el que se estimó prudente vender el negocio en lugar de seguir compitiendo? ¿Cómo es que algunas de las empresas aparentemente invencibles en décadas pasadas, con gran capital y recursos, comenzaron a pasar dificultades mientras que otros advenedizos captaron la imaginación (y las carteras) de los consumidores?

El concepto de Punto de Inflexión indica que hay puntos críticos en la historia de una industria o empresa individual que señalan un cambio permanente e imperecedero. Cuando una empresa se enfrenta a un punto de inflexión, es posible que literalmente su futuro esté en juego; las respuestas apropiadas conducen a un crecimiento sostenido, y las reacciones inapropiadas con frecuencia conducen a la obsolescencia.

La falta de reconocimiento o de respuesta adecuada a los cambios de comportamiento del consumidor, condiciones de mercado u oportunidades, a menudo ha supuesto un desastre para los distribuidores de alimentación en los mercados de todo el mundo.

Da la impresión de que las empresas exitosas, de forma permanente y precisa, anticipan o crean nuevas tendencias, mientras que las menos exitosas, bien no reaccionan a las condiciones del mercado o realizan elecciones erróneas.

Es fácil mirar hacia atrás en el pasado y señalar cronológicamente dónde se tomaron las buenas o malas decisiones. Es más difícil poder comprender si se encuentra próximo un punto de inflexión. E incluso de manera más crítica, contar con la capacidad necesaria para predecir esos puntos de inflexión potenciales y responder de forma rápida y apropiada.

Este estudio pretende ayudar a los vendedores a responder a las preguntas críticas que incidirán en su éxito a largo plazo:

- **¿Cómo predicen o reconocen las empresas un Punto de Inflexión inminente?**
- **¿Existen formas en que las empresas pueden anticiparse y reaccionar mejor a los cambios del mercado?**
- **¿Qué capacidades necesitará una empresa para tener éxito y responder a los Puntos de Inflexión futuros?**
- **¿Cuáles son los indicadores actuales (tendencias clave en el mercado) de los que deben ser conscientes los distribuidores para estar preparados para ellos en el futuro?**

II. Punto de inflexión - Definición

A efectos de este estudio, definimos un punto de inflexión como lo siguiente::

UN PUNTO DE INFLEXIÓN ES UNA INCIDENCIA FORMATIVA, EL RESULTADO DE LA RESPUESTA

DE UN MINORISTA CONCRETO A LAS CONDICIONES QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN UN MERCADO. UN PUNTO DE INFLEXIÓN TIENE COMO RESULTADO UN CAMBIO PERMANENTE EN LA SITUACIÓN COMPETITIVA.

Para los distribuidores, un punto de inflexión se define mejor en términos del cliente:

Cambios en el ámbito del mercado global que influyen de manera importante en el conjunto de la estructura competitiva.

En términos sencillos, los distribuidores tienen dos opciones para responder a los cambios en las condiciones del mercado:

- **Pueden conscientemente elegir la creación de su futuro, en efecto creando sus propios puntos de inflexión. Estos distribuidores están conduciendo el cambio, creando un punto de inflexión basado en sus propias respuestas a las condiciones del mercado**
- **O pueden elegir responder a los cambios en el mercado creados por otros. A menudo es la reacción al cambio (no el cambio inicial en sí mismo) el que tiene el gran impacto en la definición del punto de inflexión.**

Dependiendo del tamaño, nicho, recursos y habilidades de un minorista concreto, cualquier respuesta puede ser apropiada. La clave es encontrarse en posición para evaluar con rapidez la situación del mercado y crear la respuesta apropiada para la organización.

III. Principales puntos de inflexión durante la pasada década

Puntos de inflexión en un mercado minorista con frecuencia son el resultado de una confluencia de factores ("obstáculos" y "aceleradores") sobre los que interviene posteriormente el minorista. Los orígenes de estos puntos de inflexión pueden agruparse en cuatro áreas distintas:

1. Competitiva: una respuesta a desarrollos competitivos en el mercado. Por ejemplo, un formato nuevo de un minorista existente o un formato nuevo de un minorista nuevo.

2. Consumidor: una respuesta a cambios acelerados en la demanda del consumidor o expectativas de los compradores.

3. Interna: Acciones emprendidas por un minorista debido a su necesidad de cambiar la dirección y la estrategia. Aunque las decisiones pueden basarse en las perspicacias del mercado, la acción en última instancia procede del resultado de los cambios en la estructura corporativa interna

Externa: una respuesta a temas externos al área de relaciones directas con los consumidores y compradores. Por ejemplo, cambios en la normativa gubernamental o un acontecimiento externo importante.

Existen capacidades comunes que las empresas necesitan cultivar para que les ayude a comprender, reaccionar y aplicar cambios de cara a Aceleradores y Obstáculos importantes.

IV. Capacidades: Creando conjuntos de habilidades desarrolladas para los distribuidores

Aunque todos los distribuidores modernos necesitan dominar los fundamentos de gestión de un negocio con éxito, el estudio indica que existe una mayor concentración de capacidades clave presente en distribuidores excepcionalmente exitosos. En el futuro estas capacidades serán incluso más importantes en preparación para cambios del mercado.

LA CLAVE ES QUE LAS EMPRESAS PUEDAN FOMENTAR TANTO LA INNOVACIÓN CONTINUA COMO LA ESCALONADA DENTRO DE SUS ORGANIZACIONES. EN OTRAS PALABRAS, LAS EMPRESAS DEBEN POSEER LA HABILIDAD PARA RESPONDER CON EFICACIA A LAS FUERZAS DEL MERCADO, AL TIEMPO DE GESTIONAR LA APLICACIÓN EXITOSA DE INICIATIVAS NUEVAS QUE PROPORCIONEN UNA VENTAJA COMPETITIVA.

La habilidad para crear innovación tiene tres componentes clave:

- **Escáner.** Los distribuidores necesitan crear un proceso que permita la identificación de 'Obstructores' o 'Aceleradores' potenciales del mercado que conduzcan a un punto de inflexión. Este escáner permite a un minorista recabar información importante sobre las condiciones del mercado, basada en los cambios en el consumidor, la competencia y en las fuerzas macroeconómicas.
- **Filtro eficaz.** Seguidamente necesitan la habilidad para crear y evaluar activamente ideas que sirvan como respuestas a estos cambios. Inevitablemente, a medida que se consideran las respuestas potenciales, este proceso exigirá habilidad para afrontar retos,

que pueden amenazar las 'zonas de comodidad' de la organización. Para que el minorista tome las decisiones apropiadas para el futuro es fundamental un sólido proceso de planificación, posicionamiento estratégico y liderazgo.

- **Ejecución.** En última instancia, los distribuidores deben poder determinar las respuestas óptimas para sus negocios. Pero igualmente crítica es la habilidad para crear sistemas que permitan la aplicación rápida y satisfactoria de esas respuestas dentro de la organización.

La habilidad para hacer que este modelo de innovación tenga éxito requiere conjuntos de habilidades desarrolladas para aprovechar las perspicacias del consumidor y crear talento, combinado con capacidades de ejecución rápida y un fuerte liderazgo para establecer y reforzar estrategias clave.

V. Indicadores futuros

Los "indicadores" para puntos de inflexión futuros son ya evidentes por toda Europa y Norteamérica. Estos indicadores continuarán siendo impulsados por cambios del consumidor, dinámicas competitivas, grandes acontecimientos importantes y cambio interno dentro de las empresas.

La velocidad y grado de cambio estará influido por una combinación de Aceleradores y Obstructores que crearán las condiciones para próximos puntos de inflexión. Algunos distribuidores crearán sus propios futuros y sus propios puntos de inflexión, mientras que otros estarán forzados a reaccionar.

A medida que las tendencias evolucionan, parece que las siguientes áreas se encuentran maduras para impulsar el cambio minorista en la próxima década:

- 1. Era de bienestar.** Explosión de Salud y Bienestar, que resulta en cambios importantes en mezcla de producto y abastecimiento
- 2. Formato febril.** Proliferación de formatos nuevos, impulsado por ocasiones de compra y fragmentación de consumidores
- 3. Greentailers.** Distribuidores como agentes activos del cambio social y medioambiental, impulsados por un aumento repentino en la conciencia internacional de los efectos del calentamiento global y la mayor ansiedad gubernamental y del consumidor
- 4. Micro-tailing.** Dominar las auténticas perspicacias del consumidor para confeccionar surtidos en el ámbito local
- 5. Ventas de la distribución con marca.** Los minoristas como marcas verdaderas que impulsan el desarrollo del producto, surtidos únicos y mensajes de marketing diferenciados
- 6. Tecno-cambio.** Apalancamiento de tecnologías nuevas para obtener mayores eficacias, y para proporcionar acceso a productos de formas nuevas y diferentes



CONCLUSIÓN

Los distribuidores exitosos necesitarán llegar a dominar el proyecto de innovación; construcción de capacidades y procesos para identificar Aceleradores y Obstructores potenciales, y comprobar las repercusiones de éstos para su mercado y su propio negocio.

La supervivencia a puntos de inflexión futuros exige que los distribuidores desarrollen activamente las capacidades apropiadas para tener éxito en un mercado que promete ser incluso más competitivo y dinámico en la próxima década.

INTRODUCCIÓN



“¿CÓMO FUISTE A LA BANCARROTA? POCO A POCO, Y DESPUÉS DE REPENTE”

Ernest Hemingway
The Sun Also Rises

Esta línea de la novela clásica de Hemingway, *Fiesta* (*The Sun Also Rises*) sirve de inspiración y metáfora para este estudio.

Se han producido cambios espectaculares en la venta de productos alimentarios al por menor, formando parte de titulares de publicaciones por todo el mundo: Grandes quiebras, adquisiciones a gran escala, desposeimientos importantes, y la nueva competencia amenazan con alterar todavía más el panorama minorista.

Como apasionados observadores de la industria, nos maravillamos del auge meteórico y éxito espectacular de Tesco, Mercadona o Lidl en la década pasada. Al mismo tiempo, nos sorprende lo que ocurrió con Winn-Dixie, el gigante de los supermercados norteamericanos forzado a declararse en quiebra mientras que en el mismo territorio, su competidor principal Publix, continuó creciendo y prosperando. ¿Por qué Safeway U.K. o Promodes llegaron a un punto en el que se estimó prudente vender el negocio en lugar de seguir compitiendo? ¿Cómo es que algunas de las empresas aparentemente invencibles en décadas pasadas (con gran capital y recursos) comenzaron a pasar dificultades mientras que otros advenedizos captaron la imaginación (y las carteras) de los consumidores?

Si todas estas empresas compiten en el mismo mercado y están expuestas a las mismas tendencias ¿cómo es que unas tienen éxito y otras fracasan?

Especulamos que el éxito y el fracaso de las empresas mencionadas en estas líneas no es el resultado de acciones a corto plazo sino la culminación de una serie de decisiones tomadas a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Da la impresión de que las empresas exitosas, de forma permanente y precisa, anticipan o crean nuevas tendencias. Las



menos exitosas, bien no reaccionan a las condiciones del mercado o realizan elecciones erróneas. Estas empresas experimentaron aislamiento de ventas y beneficios durante un largo periodo de tiempo; seguidamente y de forma repentina pasaron a formar parte de los titulares de las noticias cuando tuvieron que afrontar las consecuencias financieras.

El concepto de Punto de Inflexión indica que hay puntos críticos en la historia de una industria o empresa individual que señalan un cambio permanente e imperecedero. Cuando una empresa se enfrenta a un punto de inflexión, es posible que literalmente su futuro esté en juego: las respuestas apropiadas a estos indicios conducen a un crecimiento sostenido, y las reacciones inapropiadas con frecuencia conducen a la obsolescencia.

Es fácil mirar hacia atrás en el pasado y señalar cronológicamente dónde se tomaron las buenas o malas decisiones. Es más difícil, pero también más informativo para los vendedores de hoy, el poder comprender si se encuentra próximo un punto de inflexión. E incluso de manera más crítica, contar con la capacidad necesaria para predecir esos Puntos de Inflexión y responder de forma rápida y apropiada.

Este estudio pretende ayudar a los vendedores a responder a las preguntas críticas que incidirán en su éxito a largo plazo:

- **¿Cómo predicen o reconocen las empresas un Punto de Inflexión inminente**
- **¿Existen formas en que las empresas pueden anticiparse y reaccionar mejor a los cambios del mercado?**

- **¿Qué capacidades necesitará una empresa para tener éxito y responder a los Puntos de Inflexión futuros?**

- **¿Cuáles son los indicadores actuales (tendencias clave en el mercado) de los que deben ser conscientes los distribuidores para estar preparados para ellos en el futuro?**

DEFINICIÓN DE PUNTO DE INFLEXIÓN



UN PUNTO DE INFLEXIÓN ESTRATÉGICO ES EL MOMENTO EN LA VIDA DE UN NEGOCIO EN EL QUE ESTÁN A PUNTO DE CAMBIAR SUS FUNDAMENTOS. SON EL RESULTADO DE UN EVENTO QUE CAMBIA LA FORMA EN QUE PENSAMOS O ACTUAMOS.

Andrew S. Grove
expresidente de Intel

Andy Grove, el fundador y expresidente de Intel popularizó el concepto de Punto de Inflexión y lo convirtió en uso popular en el mundo de los negocios. En tanto que el término Punto de Inflexión se utiliza con frecuencia (y tal vez con demasiada frecuencia) en el léxico moderno de los negocios, ¿qué es lo que un Punto de Inflexión significa realmente en relación con el mundo minorista?

A efectos de este estudio, definimos un Punto de Inflexión como lo siguiente:

UN PUNTO DE INFLEXIÓN ES UNA INCIDENCIA FORMATIVA, EL RESULTADO DE LA RESPUESTA DE UN MINORISTA CONCRETO A LAS CONDICIONES QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN UN MERCADO. UN PUNTO DE INFLEXIÓN TIENE COMO RESULTADO UN CAMBIO PERMANENTE EN LA SITUACIÓN COMPETITIVA.

Para los distribuidores, un Punto de Inflexión se define mejor en términos del cliente:

CAMBIOS EN EL ÁMBITO DEL MERCADO GLOBAL QUE INFLUYEN DE MANERA IMPORTANTE EN EL CONJUNTO DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA.

“Aceleradores” y “Obstructores”

A medida que avanzaba el estudio, a veces fue muy difícil señalar un punto exacto del momento (o sea, el momento al que se refiere Andy Grove) en el que tiene lugar un Punto de Inflexión. Más bien, parece que existen una serie de condiciones en el mercado que conducen a la respuesta de un minorista y a la posterior creación de un Punto de Inflexión.

Se ha introducido el concepto de “Aceleradores y

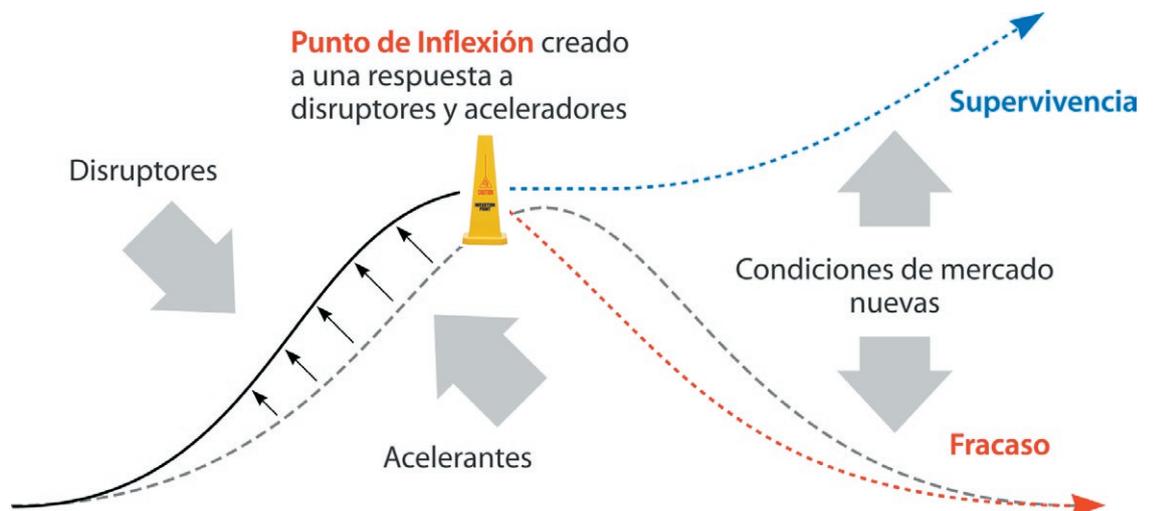
Obstructores" para describir la noción de cambio negativo en el mercado. Las ventas al por menor se encuentran en un estado fijo de evolución, literalmente con miles de decisiones y cambios realizados diariamente. Los Puntos de Inflexión representan esos momentos en el tiempo que alteran el statu quo y representan un cambio importante y permanente en el mercado. Esos cambios son el resultado de las respuestas de las empresas a Aceleradores y Obstructores que tienen lugar en el mercado.

Por ejemplo, los cambios del consumidor (es decir, envejecimiento de la población, hogares más pequeños en tamaño, aumento de etnias) con frecuencia se mencionan como aceleradores que instigan respuestas de los distribuidores. Son las respuestas de los distribuidores a estas tendencias del consumidor (es decir, formatos de nuevas conveniencias, desarrollo del mercado de comidas

frías) las que definen el Punto de inflexión real. Igualmente, la introducción de un nuevo competidor o formato a un mercado (o sea, la llegada de Wal-Mart en el RU, introducción de grandes descuentos en mercados nuevos) supone un disruptor para el mercado, ya sea debido al impacto de ese formato en concreto o a la respuesta competitiva a esa entrada de distribuidores.

El modelo de Punto de Inflexión

Abajo se ilustra el modelo de Punto de Inflexión. El mercado se mueve a un ritmo de cambio fijo hasta que se da una respuesta importante a los Aceleradores o Obstructores que tienen lugar en el mercado.



Un minorista responde a las condiciones del mercado existente haciendo que tenga lugar un Punto de Inflexión, y surgen condiciones de mercado nuevas. Algunos distribuidores responden de forma innovadora y apropiada, ganando cuota; otros o bien no reaccionan o responden mal y sufren una reducción de ventas y de cuota:

Crear o reaccionar

“Puede elegir entre ser una víctima o puede ser una clase de adulto e innovar y dirigirse al mercado en formas distintas y convincentes...”

En términos sencillos, los distribuidores tienen dos opciones para responder a Aceleradores o Obstructores en el mercado:

- **Conscientemente pueden elegir el crear sus propios futuros, en efecto creando sus propios Puntos de Inflexión. Estos distribuidores originan un cambio importante, creando sus propios Puntos de Inflexión basados en sus propias respuestas a las condiciones del mercado.**
- **O, pueden elegir responder a los cambios en el mercado promulgados por otra empresa. Tal como se desprende de las entrevistas, a menudo son las reacciones de las empresas (no el cambio inicial) lo que tiene mayor impacto para definir un Punto de Inflexión.**

Dependiendo del tamaño, nicho, recursos y habilidad de un minorista concreto, cualquier respuesta puede ser apropiada. La clave es encontrarse en posición para evaluar con rapidez la situación del mercado y dar la respuesta adecuada para la organización.

Una mirada hacia atrás en el mercado minorista europeo, volátil en la pasada década, sirve para ilustrar las habilidades necesarias para tener éxito en el entorno minorista del mañana.



PRINCIPALES PUN-
TOS DE INFLEXIÓN
DURANTE LA PASADA
DÉCADA

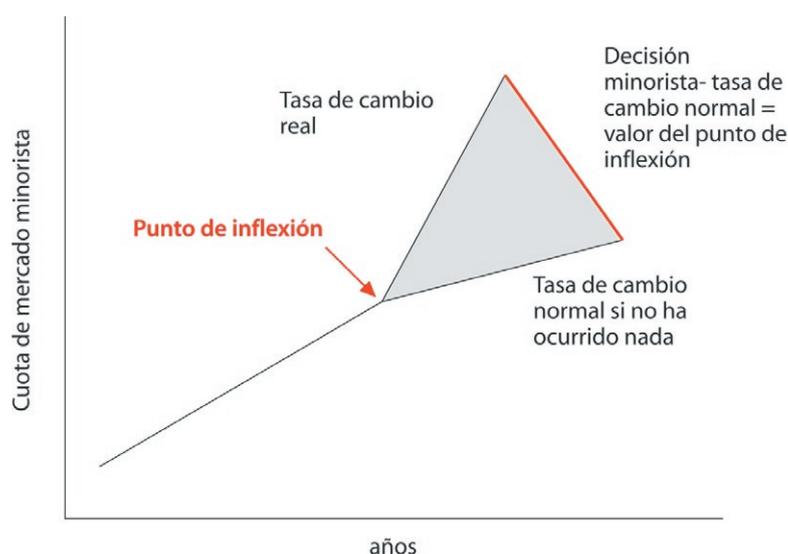
EL IMPACTO DE UN PUNTO DE INFLEXIÓN, TAL COMO SE ILUSTRABA ABAJO, PUEDE MEDIRSE POR LA DESVIACIÓN POSITIVA EN LA CUOTA DE MERCADO A PARTIR DE UN ÍNDICE DE CRECIMIENTO MEDIO HISTÓRICO.

El cambio es una constante. No obstante, en diversos periodos de tiempo en un mercado del consumidor las acciones de distribuidores específicos originan cambios en la conducta de compra de los consumidores, lo que tiene como resultado cambios significativos de la cuota de mercado.

Puntos de Inflexión en un mercado minorista, tal como hemos dicho, con frecuencia son el resultado de una confluencia de factores ("obstructores" y "aceleradores") sobre los que interviene posteriormente el minorista. Los orígenes de estos Puntos de Inflexión pueden agruparse en cuatro áreas distintas:

- **Competitiva** – Acciones emprendidas por un minorista como respuesta a desarrollos competitivos en el mercado. Por ejemplo, un formato nuevo de un minorista existente o un formato nuevo de un minorista nuevo.
- **Consumidor** – Acciones emprendidas por un minorista como respuesta a cambios acelerados en la demanda del consumidor o expectativas de los compradores.
- **Interna** – Acciones emprendidas por un minorista debido a su necesidad para cambiar la dirección y la estrategia. Mientras que las decisiones pueden basarse en las perspicacias del mercado, la acción en última instancia procede del resultado de los cambios en la estructura corporativa interna.
- **Externa** – Acciones emprendidas por un minorista como respuesta a temas externos al área de relaciones directas con los consumidores y compradores. Por ejemplo, cambios en la normativa gubernamental o un acontecimiento externo importante.

Se invirtió una buena cantidad de tiempo en comprender los Puntos de Inflexión clave de



la pasada década. Éstos han demostrado ser informativos para definir con mayor precisión la naturaleza de un Punto de Inflexión y proporcionar un puente crítico para definir las capacidades clave requeridas para sobrevivir a problemas futuros.

Los precios de venta suecos por lo general eran mayores que los del continente europeo, reflejando el poder adquisitivo de una de las economías más sanas del mundo. Al mismo tiempo, el minorista de descuento alimentario alemán, Lidl, quería abarcar otros mercados europeos potencialmente rentables.

COMPETITIVA

Entrada de Lidl en Suecia

Tal como hemos planteado, con frecuencia es la reacción de distribuidores afectados por un nuevo competidor que entra en el mercado lo que constituye la base de un Punto de Inflexión en lugar de ser el propio competidor nuevo. En Suecia, la entrada del minorista de descuento alemán Lidl en el mercado proporciona un ejemplo ilustrativo.

El interés de Lidl por el mercado era patente para algunas de las cadenas existentes. En agosto de 2001, ICA, el principal minorista sueco anunció una nueva empresa conjunta con el grupo de Dinamarca Dansk Supermarked para introducir el concepto de “soft discount” de Netto. El grupo Axfoods, propietario del concepto de descuento de Willys, aceleró más su expansión por delante de la entrada de Lidl. La primera tienda de Lidl en Suecia se abrió finalmente en septiembre de 2003 en la provincia de Escania.

Aceleradores y Obstructores

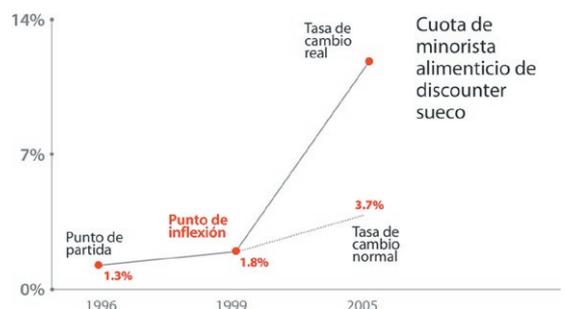
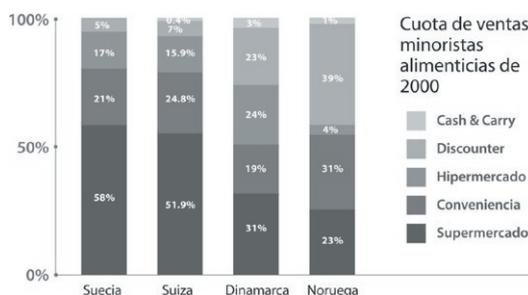
Para el año 2000, el mercado sueco se había consolidado en un oligopolio de tres grandes distribuidores. Al tiempo que el mercado seguía siendo competitivo, estaba libre de campañas publicitarias orientadas por los precios de mercados vecinos como el de Dinamarca. Además, las participaciones de los distribuidores de la alimentación suecos se encontraban sumamente concentradas en una variedad más pequeña de formatos que las encontradas en otros mercados europeos saludables.



El Punto de Inflexión

Entre 2000 y 2005 la cuota de los “discounters” creció rápidamente. Debe advertirse que “discounters” como Lidl y Netto no han obtenido éxito en Suecia. Ambas cadenas continúan teniendo pérdidas operativas, aunque las ventas en las tiendas Lidl existentes continúan mejorando.

Aunque el crecimiento de los “discounters” en Suecia ha sido espectacular, los titulares de las marcas



de supermercado siguen siendo los principales protagonistas en el mercado. No han permanecido pasivos a la hora de responder a la creciente competición de los “discounter”. En 2004, el mayor supermercado y minorista de Hipermercado de Suecia, ICA, lanzó su primera campaña de reducción de precios en sus establecimientos con el nombre ICA. ICA redujo los precios de su SKUs más vendidos en un promedio del 5% durante 2005, y le ha supuesto un aumento de ventas excelente en las tiendas. El grupo Axfood Group ha comenzado a investigar cambios en su estrategia de propiedad tras observar que sus tiendas ubicadas junto a las de Lidl tienen un rendimiento mejor que las que no tienen una competencia “discounter” directa.

Lecciones que aplicar

El caso sueco es un ejemplo interesante de grandes distribuidores titulares conscientes y con reacciones agresivas a la entrada inminente de un nuevo competidor.

A medida que el mercado ha continuado evolucionando, las cadenas titulares se han centrado en comprender cómo dar una respuesta desde dentro de su negocio de supermercado. Esto ha incluido la alteración de sus políticas de precios, cambio de surtido de etiquetas privadas y diversificación de sus carteras de establecimientos.

La entrada de Lidl en Suecia supuso un Punto de Inflexión para el mercado. La entrada de una sola empresa en el mercado no solamente tuvo como resultado un cambio en las cuotas de mercado, también modificó el marketing, surtido y políticas organizativas de los principales distribuidores del país.

CONSUMIDOR

Crecimiento del mercado de comidas frías preparadas

Las grandes empresas pueden generar Puntos de Inflexión del consumidor creando nuevas ofertas y productos que se ajustan a las necesidades crecientes. La creación del mercado de comidas frías preparadas en el Reino Unido es uno de los grandes éxitos de la década pasada entre los puntos de inflexión dirigidos por el minorista. Una categoría que no existía hace 20 años y que ahora la utiliza anualmente un 66% de los consumidores del RU.

Aceleradores y Obstructores

Durante los años 1970 y 1980 se produjo un cambio radical en las estructuras de la familia en el RU. Al igual que en otros mercados europeos la apertura del mercado de trabajo a las mujeres dio lugar a una mayor movilidad económica y a un cambio radical en las estructuras de la familia. Comenzó a descender el número de nacimientos y el tamaño medio de las familias. Los consumidores del RU tenían que afrontar los siguientes retos a la hora de la comida:

- **Menos tiempo para cocinar debido al aumento de horas de trabajo y a las responsabilidades**
- **Un conocimiento cada vez menor de preparación de comidas debido a la descomposición de las estructuras familiares tradicionales.**

Además, a medida que los viajes aéreos son más populares y la inmigración ha aumentado, los consumidores en el RU han experimentado una gran variedad de formas de cocinar que no podrían haberse imaginado. Desde lo que era el exótico Chicken Vindaloo a la Paella de las vacaciones en España, la demanda de una amplia gama de opciones de comida ha estado en crecimiento.

La nueva tecnología en la cocina también ha

desempeñado su papel. Los hornos microondas han facilitado la preparación de las comidas.

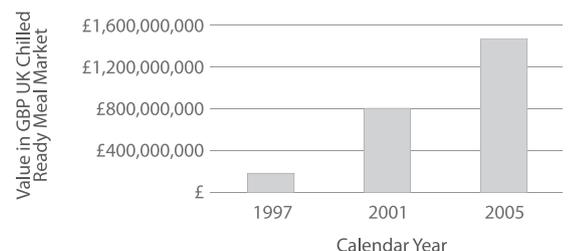
Aunque todas estas tendencias estaban claras en el mercado, fue un grupo de distribuidores dirigido por Mark & Spencer, quienes se aprovecharon de la oportunidad presentada por las comidas frías preparadas.



EL PUNTO DE INFLEXIÓN

Durante la década de 1980 Marks & Spencer (M&S) llevó a cabo un estudio sobre los consumidores, el cual confirmó las tendencias que apoyaban la demanda de comidas que eran más exóticas y más fáciles de preparar. Dada la larga historia de la empresa en tecnología alimenticia avanzada, la cultura y las prácticas estaban preparadas para comenzar a pensar en nuevas formas de afrontar estas necesidades.

El reto para M&S era que no había cadena de suministro ni existía proceso de fabricación que apoyara este concepto. Debido a la corta vida de las estanterías (especialmente cuando se comparan



con comidas congeladas), todo el concepto de comidas frías preparadas requería una entrega rápida. Además, los displays de estos productos estaban mejor servidos por una nueva gama de refrigeradores abiertos. Por último, a medida que los ejecutivos de Marks & Spencer se embarcaban en este experimento, tenían que asegurarse de que el producto final podía ser entregado con la calidad requerida por M&S.

M&S decidió ir adelante, trabajando con un grupo de proveedores clave que comprendieron el potencial y estaban dispuestos a invertir en el concepto. La categoría creció rápidamente, y al surgir una nueva cosecha de proveedores todos los principales "múltiples" del RU rápidamente se dirigieron hacia las comidas preparadas de marca propia.

La explosión de la demanda de comidas frías cambió el mercado alimenticio en el RU. Desde su introducción en 1983, de menos de 200 millones de libras esterlinas en 1997, el mercado del RU para comidas frías había crecido en 2006 según los cálculos de Intel hasta 1'57 millardos. En 2006 casi el 66% de los consumidores del RU compraron una comida preparada fría.

Lecciones que aplicar

El éxito de M & S en el mercado de comidas frías puso su confianza en una serie de capacidades clave. Primero y más importante, la empresa había decidido estudiar las necesidades y evaluar las implicaciones de sus negocios. En segundo lugar, M&S tenía conocimiento de los procesos y tecnología de producción de alimentos. La empresa tenía un historial de gestión de producción contracorriente en alimentación, remontándose a 1949. En tercer lugar, M&S estuvo dispuesto a apoyar a sus proveedores al

entrar en un entendimiento multianual para elaborar una cadena de suministro completamente nueva.

Finalmente, un grupo de ejecutivos de M&S apoyaron esta decisión. Mientras no había datos disponibles para validar el concepto, el sentimiento era que la información del consumidor era arrolladora.

INTERNA

Reestructuración de Metro Group

Aunque el cambio interno es una constante para la mayoría de los negocios, existen diversos ejemplos en la década pasada que han conducido a la transformación de negocios. Empresas que han decidido realizar cambios radicales en sus negocios, creando sus propios Puntos de Inflexión internos. Uno de esos ejemplos es el Metro Group.

Aceleradores y obstructores

Para 1995 la empresa Metro intentaba crecer en el interior y en el extranjero. No obstante, su habilidad para recaudar suficiente dinero para continuar sus planes de expansión se estaba convirtiendo en un reto. Al mismo tiempo, otras dos sociedades de cartera que se encontraban relacionadas con Metro intentaban también reposicionar sus negocios. En total, las tres empresas que iban a constituir el grupo Metro habían acumulado una gran cantidad de deudas. Como holdings privados, estas empresas luchaban cada vez más para mantenerse al tanto de sus necesidades de financiación.

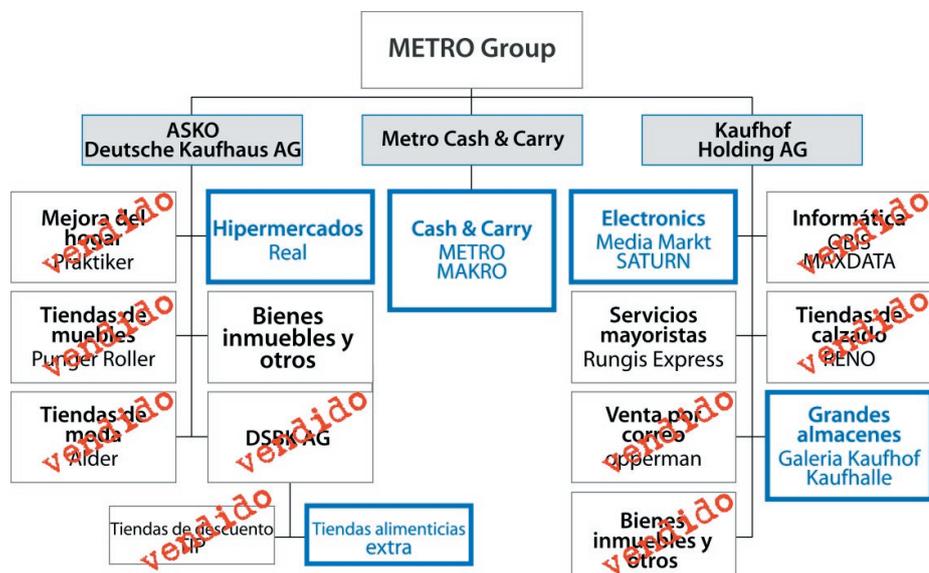


EL PUNTO DE INFLEXIÓN

Metro se presentó al mercado en Julio de 1996. Consolidando tres empresas en una, al tiempo que realizaba la transición de empresa privada a empresa pública, tuvo un impacto importante en la gestión del negocio. El reto fue crear una organización que fuese responsable ante sus accionistas, que ofreciese beneficios favorables y que fuese transparente en sus métodos y rendimiento.

El modelo de Valor Añadido Económico (EVA) fue introducido en 1999 como herramienta completa para medir el rendimiento de gestión. La relación mejorada de Metro con la comunidad financiera permitió a la empresa refinanciar su deuda, emprender una serie de transacciones financieras complejas y ampliar la presencia de la empresa en el extranjero.

Al mismo tiempo, la dirección dio el paso atrevido de recortar radicalmente sus operaciones existentes en



Alemania con el objetivo a largo plazo de reconstruir una trayectoria más rentable para el crecimiento. Durante los 3 años siguientes diversas empresas fueron liquidadas mientras que Metro se centró en un grupo selecto de negocios. En el interior de estos grupos se centraron en ubicaciones productivas, ampliación selectiva y adquisiciones. El resultado final fue que Metro puso la mayor parte de su escala detrás de unas pocas marcas y experimentó un aumento importante de beneficios y cuota de mercado en Alemania, uno de los mercados más difíciles de Europa.

Al tiempo que el reto de algunos de sus negocios se encuentra lejos de terminar, un estilo de gestión financiera más agresiva, combinada con una buena disposición para deshacerse de negocios heredados, ha colocado a la empresa en una posición mucho más fuerte.

Aprendizajes

Aunque cada caso de cambio interno es específico de cada empresa individual, pueden extraerse algunas lecciones del ejemplo de Metro. En este caso hubo un reconocimiento básico de los temas financieros acumulados que estaban impidiendo su habilidad para crecer. No obstante, lo más importante son las capacidades requeridas para gestionar el cambio:

- **Una buena disposición para cambiar sistemas de medición internos para equilibrar objetivos de crecimiento con necesidad de satisfacer un nuevo grupo de accionistas financieros**
- **Una buena disposición para volver a enfocar a la empresa en la adquisición de negocios que supondrían un equilibrio de crecimiento y beneficios en el mercado, fueren cual fueren los esfuerzos emprendidos con anterioridad.**
- **Una buena disposición para emprender fusiones y permitir a las entidades adquiridas recientemente el que ayuden a transformar la cultura del negocio**

EXTERNA

Impacto de la reglamentación sobre el mercado minorista francés

El escenario en constante cambio de reglamentación gubernamental presenta retos para todos los negocios. Durante los pasados 20 años, el mercado francés ha sufrido más Puntos de Inflexión por influencia externa que ningún otro mercado en Europa.

Aceleradores y obstructores

A partir de mediados de la década de 1960 hasta mediados de la década de 1990, los mercados franceses combinaron un amplio surtido con un modelo de precio agresivo para apartar a los consumidores de los supermercados y tiendas alimenticias tradicionales. En 1996, más del 50% de todas las categorías vendidas por los distribuidores alimenticios fueron hechas por el canal hipermercado.

A principios de la década de 1990 el éxito de los hipermercados condujo finalmente a una alianza entre los adversarios políticos. Aunque el gobierno francés constantemente había tomado una postura intervencionista en muchos sectores de la economía, ahora estaba preparado para intervenir en el aparentemente mundo trivial de ventas al por menor. Se aprobaron dos leyes clave:

- **La Ley Raffarin** – Esta Ley de 1996 prohibió la apertura de nuevas tiendas mayores de 300 metros cuadrados. Aunque el objetivo no era explícitamente los hipermercados por su nombre, la ley virtualmente supuso el final de la apertura de nuevos hipermercados.
- **La Ley Galland** – Aprobada en 1997, esta ley eliminó la venta por debajo del coste en Francia.

Aunque la definición de coste de alguna forma no estaba clara, la ley tenía el efecto de eliminar las diferencias de precio importantes entre distribuidores y canales. De forma repentina, los hipermercados ya no podían ofrecer precios sumamente bajos para compensar el coste de desplazamiento a una larga distancia para efectuar la compra.

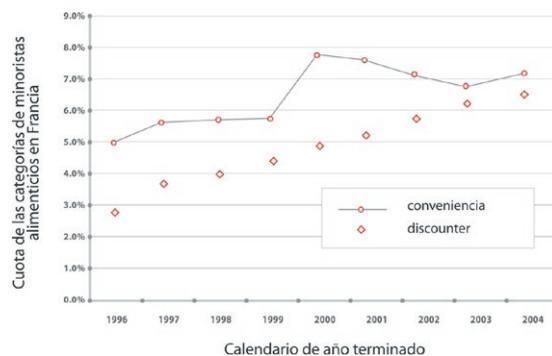


LE POINT D'INFLEXION

Estas acciones sirven para contener el crecimiento de cuota de mercado de los hipermercados.



Al mismo tiempo, los distribuidores de tiendas de conveniencia y "hard discounters" continuaron expandiéndose. Estos formatos repentinamente se habían convertido en los ganadores en el mercado. Los "discounters" tenían la flexibilidad para abrir formatos de tamaño más pequeño, y sus dependencias en marcas privadas les dio flexibilidad sobre las leyes de precios. Con una pequeña diferencia de precio de los hipermercados y menos barreras para la expansión, estos formatos han pasado a ser más atractivos para los consumidores y más ubicuos en el mercado.



Construcción de capacidades

Aunque cada ejemplo del pasado se centró en un mercado único y en una situación única, creemos que existen capacidades comunes que las empresas necesitan cultivar para ayudar a comprender, reaccionar a, y cultivar el cambio en vista de Aceleradores y Obstructores importantes. La sección siguiente sobre capacidades mejora estos pensamientos.

Finalmente, las principales cadenas de hipermercados reaccionaron. Empresas de hipermercado tradicionales como Carrefour, Auchan y Leclerc realizaron una serie de fusiones y desarrollaron nuevos formatos que les otorgó un crecimiento continuo a pesar del reto para su formato principal. Mientras que esta estrategia tuvo éxito en términos de crecimiento total, el reto crítico para el formato de hipermercado quedó sin resolver.

Lecciones que aplicar

Las regulaciones en Francia ayudaron al crecimiento rápido de formatos de conveniencia y hard discount, que pudieron reaccionar a las leyes de nuevos precios y aperturas con gran agilidad. Los protagonistas de los principales hipermercados reaccionaron con una innovación de formato propio, pero como resultado perdieron cuota de mercado a corto plazo.



**CAPACIDADES:
CREANDO
CONJUNTOS DE
HABILIDADES
DESARROLLADAS
PARA LOS
DISTRIBUIDORES**

“...No creemos que un negocio pueda prosperar sobre un estrecho enfoque de “en un tamaño cabe todo”, y no creemos que un formato de tienda, o las ofertas de una tienda que no estén ajustadas para un mercado concreto, bolsillo étnico o ubicación geográfica, **tengan oportunidades de conectar satisfactoriamente con los clientes en mercados específicos.**”

Competir con éxito en el mercado minorista moderno requiere cada vez más conjuntos de habilidades complejas y amplias. Allí donde los minoristas fueron una vez capaces de competir eficazmente siendo distribuidores u operadores eficaces, alcanzar al consumidor de hoy en un mercado cada vez más competitivo requiere toda una combinación de habilidades.

No es suficiente con que el minorista del mercado de masas domine los fundamentos de la excelencia operativa, sino que debe estar equipado con habilidades más profundas en áreas tales como marketing, desarrollo de producto, cadena de suministro, sistemas y logística. La agilidad de respuesta a necesidades de clientes específicos en comunidades específicas adaptando su variedad de comercialización, comercializando ofertas o el propio formato, conduce a que los distribuidores adquieran un conjunto específico de competencias y al desarrollo de nuevos tipos de habilidades.

En las entrevistas con ejecutivos de los distribuidores líderes, la discusión sobre capacidades se centró en el desarrollo de un nuevo tipo de pensamiento dentro de sus organizaciones. Aunque la necesidad de ser rentable y a toda costa eficaz está permanentemente recalada, históricamente se contempló más como un coste de entrada que como una fuente de diferenciación en sí misma.

Por supuesto, los entrevistados recalcaron un mayor nivel de capacidades clave que en última instancia permiten a los distribuidores centrarse en la diferenciación competitiva clave: la habilidad para fomentar la innovación continua y la escalonada.

Este informe elige conscientemente el centrarse en estas capacidades de alto nivel como las claves hacia un éxito minorista a largo plazo y en su habilidad

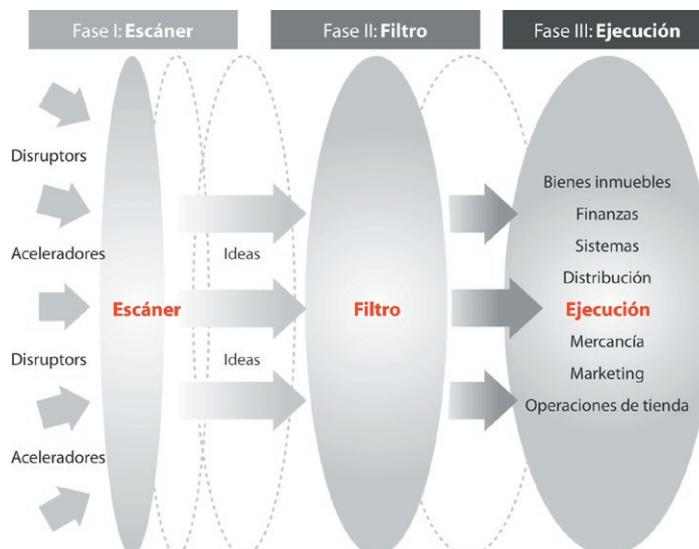
para crear o resistir Puntos de Inflexión futuros.

La imagen que finalmente se creó es coherente con un modelo más amplio de innovación que impulsa la práctica de los negocios líderes de hoy. Aunque, como se manifestó a menudo, los distribuidores afrontan cambios únicos: la transparencia de la estrategia de negocios (por ejemplo, las ideas están en los displays continuamente) y la enorme cantidad de empleados y ocasiones de contacto con los clientes (millones de transacciones e interacciones diarias) requieren un mayor énfasis sobre las habilidades que otros tipos de negocios.

Le modèle d'innovation

El modelo de innovación representa un flujo procedente de la interpretación de obstructores y aceleradores, hasta la diseminación de ideas para llevarlas a cabo:

- **Primera fase: Escáner.** Los distribuidores deben ser capaces de comprender satisfactoriamente los diversos obstructores y aceleradores del mercado. Este escáner posibilita a los distribuidores recabar información pertinente sobre cambios clave que tienen lugar en el mercado.
- **Segunda fase: Filtro eficaz.** Seguidamente necesitan la habilidad para crear y evaluar activamente las ideas potenciales que sirven como respuestas a los cambios en el mercado. Este filtro debe desarrollarse con sensibilidad hacia las circunstancias únicas de la empresa y a su posición competitiva en el mercado. Es fundamental un liderazgo fuerte y planificación si es que las empresas van a filtrar sus ideas con eficacia.
- **Tercera fase: Ejecución.** En última instancia, los distribuidores deben poder determinar las respuestas óptimas y contar con los mecanismos para aplicar rápida y satisfactoriamente esas respuestas dentro de sus organizaciones. Esto requiere conjuntos amplios de habilidades puestas en práctica de forma eficaz.



Las empresas exitosas tienen la habilidad única de rendir eficazmente en todas estas áreas críticas. Las empresas menos exitosas en última instancia tienen una deficiencia en uno o más de estos aspectos.

¿Cuáles son las capacidades clave implicadas en cada fase y cómo están cambiando con el tiempo? El proceso de entrevista reveló que las habilidades en cada fase también están evolucionando. Con mayor frecuencia, son las sutilezas en cada área las que definen la aptitud real.

sus clientes y alentar un feedback, abarcando desde estudios de seguimiento activos hasta mecanismos cualitativos. Además, diversas empresas han logrado una ventaja clara extrayendo información del cliente, recabada de tarjetas de lealtad del comprador o de la gestión activa de bases de datos.

Sería fácil simplemente cumplir con las formalidades de escuchar al cliente sin hacer que el centro de todas las tomas de decisión. Como explicó un ejecutivo de una empresa que pasó dificultades en la década de los años 90:

PRIMERA FASE

Elaboración de un escáner eficaz

Aunque es verdad (o al menos eso se desprende de la experiencia) que muchas de las principales tendencias eran fáciles de predecir, algunas empresas exponen claramente mayores habilidades que otras en la interpretación y reacción a esas tendencias. Estaba claro que las empresas con un escáner eficaz y sensible tienen ventaja sobre la competencia en lo que concierne a la comprensión del impacto de aceleradores clave o obstructores existentes en el mercado

Los tres atributos clave de un escáner eficaz son: un enfoque intenso del cliente, conciencia de la competencia y conciencia del entorno externo.

Enfoque profundo del cliente

Casi todas las empresas dicen que están enfocadas al cliente. Todas las empresas afirman escuchar a sus clientes. ¿Cómo elaboras entonces “insights” de cliente en una organización, y de ese modo crear una ‘organización de aprendizaje’?

Parte del reto radica en contar con las herramientas apropiadas. Las empresas avanzadas tienen mecanismos múltiples dispuestos para escuchar a

“Habíamos tenido supremacía durante muchos años, pero no habíamos seguido el ritmo de la demanda cambiante del consumidor... creo que todos estábamos esperando que nos levantaríamos al día siguiente y los consumidores habrían entrado en razón y se darían cuenta del error de sus decisiones... en realidad no habíamos estudiado de forma apropiada el por qué nuestros clientes estaban haciendo lo que hacían.”

Compara esta declaración con la de uno de los jefes de la distribución de la competencia en su momento:

“Escuchamos a nuestros clientes con atención y, escuchándoles pudimos aprovechar oportunidades y realizar cambios... por delante de nuestra competencia... hay que alentar quejas, alentar a la gente a que diga lo que no quieres oír”

No obstante, tan importante como escuchar es la creación de mecanismos diseñados para responder a la información recibida. El mismo minorista continúa diciendo:

“...tu habilidad para reproducir algo es más parecido al alma del negocio ¿No? Tienes que querer oír. Tienes que descubrir cuáles son las preguntas correctas.”

Las empresas escuchan al cliente cada vez con mayor complejidad. Ellos integran estos insights en sus negocios con el fin de crear verdaderas “organizaciones de aprendizaje” que utilizan información del consumidor, transaccional y externa, con el fin de crear una base para una buena toma de decisiones. Esto será un factor clave para determinar las capacidades del escáner de un minorista.

“Nosotros no tenemos toda la información básica que necesitamos, pero tenemos que empezar a integrar información central del consumidor en tiempo real a nuestra toma de decisiones”

Insights competitivos

De la misma manera, un respeto saludable por la competencia es un ingrediente típico de un escáner. En Europa, en la pasada década, el impacto de los “hard discounters” ha sido enorme.

“Todavía estábamos pensando concienzudamente, bueno, sin problema, sin problema.....pero lo que había ocurrido (y creo que fue ahí por el '92)...fue la llegada al mercado de una línea limitada de discounters.”

Algunos distribuidores estaban completamente preparados para dar la respuesta apropiada. Otros se quedaron atrás. El permanecer por encima de la competencia requiere parámetros activos en un mercado que se mueve muy rápidamente. No es

suficiente con que los distribuidores presten atención a sus propios mercados, necesitan también escanear el entorno minorista más amplio.

El control activo de la actividad de la competencia es un deber. Los ejercicios de puntos de referencia frecuentes (dentro y fuera de mercados domésticos) proporcionan a los distribuidores inteligencia competitiva e ideas nuevas con un oportuno fundamento. La participación en asociaciones de la industria, así como asistir a acontecimientos clave y workshops, ayudan a las empresas a mantener un escáner activo para insights competitivos y de la industria.

Control y configuración de la política gubernamental

Los cambios en las reglamentaciones, las políticas de crecimiento restrictivas y otras exigencias gubernamentales pueden desempeñar un papel crítico para configurar el futuro. Muchos distribuidores adoptan un papel pasivo al elaborar políticas, simplemente esperan y responden al cambio.

Los distribuidores con escáneres sumamente sensibles controlan el desarrollo de políticas o intentan desempeñar un papel activo en su configuración. Aunque sin ninguna duda esto no es una solución para poner fin a todo, permite a los distribuidores emplear una fuerza positiva.

“...todo el mundo dice cosas maravillosas acerca del entorno, pero una gran cantidad de gente no va a perder la costumbre (de utilizar bolsas de plástico gratis) con facilidad. Una de las acciones que emprendimos fue influir en la

*política del gobierno. Fuimos quienes dijimos
¡Oh, sí, es una lástima pero tenemos que hacerlo
porque es la política del gobierno... ! El impuesto
sobre las bolsas de plástico que negociamos con
el gobierno ha sido un gran éxito"*

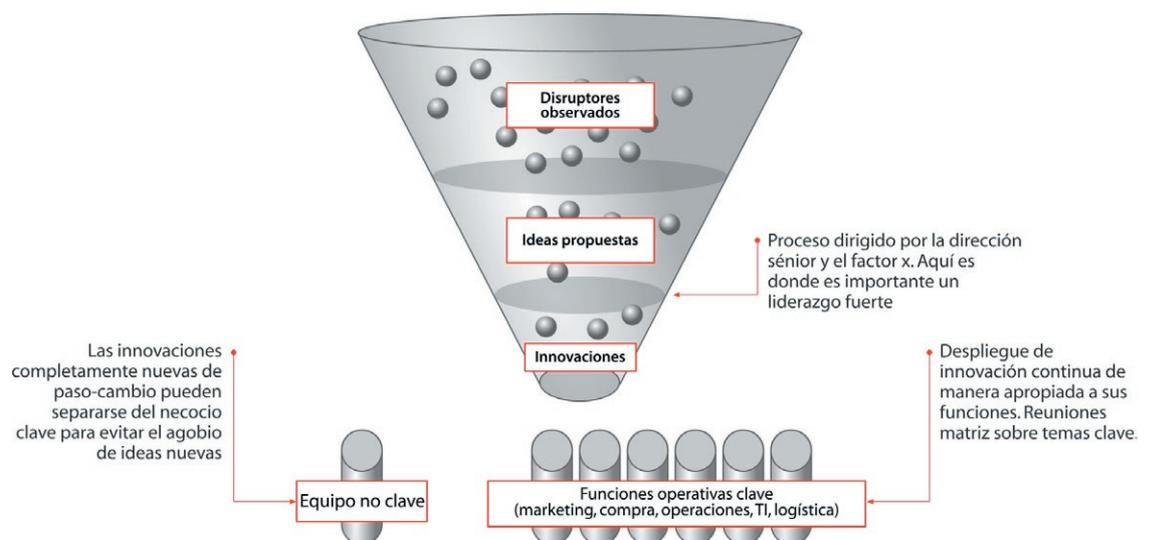
Comprender cuándo hay que actuar, y a qué
obstructores escuchar, requiere que los distribuidores
desarrollen escáneres sumamente precisos.

SEGUNDA FASE

Creando un filtro eficaz

*"Y eso es lo genial del negocio porque tenemos
gente que puede coger esa información...lo
que francamente puede conseguir todo el
mundo, y esa gente puede presentar productos
sumamente innovadores justo antes de que el
cliente pensara que los quería. Decimos que es ir
medio paso por delante, esa es la forma en que
trabajamos, porque si vas dos pasos por delante
entonces se acabó la oportunidad..."*

El escáner ayuda a crear una serie de ideas
potenciales que seguidamente una organización
puede desarrollar. La forma en que las organizaciones
pasan a través del proceso del filtro es la siguiente
habilidad clave que debe desarrollar un minorista, y
los pasos principales en este proceso son un reflejo
de las actitudes reales de la organización: de su
estrategia a largo plazo, procesos de planificación,
fuerza y calidad de su gente y de la naturaleza de su
liderazgo.



El modelo se encuentra ilustrado abajo.

El concepto trata las mecánicas del filtro: ¿Cómo progresan las ideas a través del sistema? Destaca también una diferencia crítica entre la innovación continua y la innovación escalonada.

La innovación **continua** se procesa por medio de las funciones operativas clave y es parte y parcela de la rapidez de la naturaleza cambiante del negocio minorista. Por ejemplo: cambios de la variedad, precios, políticas operativas, publicidad, etc., que con frecuencia se realizan para mantener las exigencias competitivas del negocio.

La gestión exitosa de la innovación escalonada requiere un conjunto de habilidades diferentes dentro de una organización. Concretamente los distribuidores tienen dificultades con el concepto de innovación decisiva, particularmente si la naturaleza

de la innovación requiere métodos operativos radicalmente distintos.

Como observación, un minorista de “hard discount” señala la dificultad que tienen los distribuidores convencionales para reproducir el concepto “discount”. Esto ilustra la práctica de intentar competir utilizando innovación continua versus una escalonada:

“Es una forma totalmente distinta (el formato discount) de hacer negocio minorista en comparación con un supermercado o con un hipermercado; es totalmente diferente. Esa es la razón por la que lo segregamos del resto de nuestras organizaciones. No buscamos sinergias con nuestra empresa de supermercado filial ...”

De forma muy similar, un minorista que ha sido sumamente exitoso en el desarrollo de formatos alternativos advierte de la tendencia de las organizaciones tradicionales a marginar ideas nuevas:

“Cuando nos planteamos hacer las cosas de forma muy diferente, la expectativa es que lo vamos a hacer de forma muy diferente y entonces la liaremos si vamos demasiado lejos. Pero, impulsemos el ir demasiado lejos. Para que así sea, tenemos que aislarnos del negocio base, para que no tenga este regreso gravitacional al negocio base.”

La elaboración de un motor de innovación va a ser la aptitud clave que necesitan los distribuidores para sobrevivir a Puntos de Inflexión futuros.

La creación de un filtro eficaz requiere habilidades avanzadas en las siguientes áreas:

Estrategia a largo plazo

La mayoría de las empresas tienen una visión definida del negocio en el que se encuentran. La clave para muchas empresas es contar con la determinación para cambiar o mover la estrategia cuando la situación lo exige:

- **¿Cuándo es el momento adecuado para desarrollar un formato nuevo?**
- **¿Cuándo prevés cambios radicales a la mezcla de comercialización o a la estrategia de precios de puesta a punto?**
- **¿Cuándo tomas la decisión de entrar en un país nuevo?**
- **¿Cómo determinas el momento apropiado para adoptar un modelo de negocio nuevo?**

- **¿Cómo evalúas si es el momento oportuno de realizar una adquisición importante?**

Estos momentos fundamentales en la estrategia de cambio o movimiento a menudo se convierten en Puntos de Inflexión internos clave para una empresa, tal como se ilustró anteriormente en el caso de Metro. Es la decisión de cambio lo que configura las ideas que pasan a través del filtro.

Como ejemplo, uno de los principales líderes europeos tomó la decisión de adquirir tiendas fuera de su mercado clave, y al mismo tiempo cambió fundamentalmente su modelo de negocio en su país adoptando un modelo mayorista además de tener sus tiendas minoristas propias. Con estos dos cambios principales en el enfoque del negocio, han reconfigurado lo que define a la empresa. El hilo común pretendía ser “más grande y mejor”, de lo cual se hizo eco también en otras entrevistas. Esto es emblemático de cómo desarrollar una estrategia a largo plazo, lo que podría cambiar fundamentalmente la composición del negocio:

“Fundamentalmente los últimos 10 años, como empresa minorista... hemos contemplado la mejor combinación de hacernos más grandes y mejores. Hubo épocas en las que es posible que dependiendo de cómo fuimos empujados por el mercado, por el consumidor, por el mercado financiero, por la gestión general, en la que estábamos más centrados en hacernos más grandes y otras veces en hacernos mejores. Creo que ahora estamos en una fase en la que claramente comprendimos que si en realidad quieres convertirte en un protagonista importante, como grupo en el negocio minorista de la alimentación, tienes que hacer ambas cosas y encontrar la combinación adecuada”

En muchos casos simplemente existen demasiadas tendencias y demasiadas oportunidades que perseguir. De este modo, es crítico para una empresa el seguir un criterio de selección de ideas con el fin de determinar las que son buenas para ellos:

“...uno de los errores fue que yo solamente escuché a nuestros propios clientes. Esa es una buena investigación de mercado, pero el énfasis que nos perdimos. Hay un dicho en la lengua irlandesa que dice ‘escucha el sonido del río si quieres pescar un pez’. Ahora pongo el caso de que no es suficiente con decir que escuchamos, porque un río cambia todo el tiempo... pero, al menos que escuches con mucha atención, te pierdes algunos de aquellos. Creo que también tienes que ser lo suficientemente codicioso para decir quiero todos esos clientes, incluso cuando posteriormente puedas decidir que probablemente no puedes hacerte cargo de todos esos clientes.”

El siguiente paso crítico es tener los mecanismos apropiados preparados para filtrar ideas. Dependiendo del tipo y naturaleza de una organización, la tarea puede entrar en múltiples áreas:

- En grandes organizaciones, impulsadas por grandes ventas, es necesario poner en marcha procesos de planificación que permitan que ideas múltiples sean cribadas desde muchas fuentes.

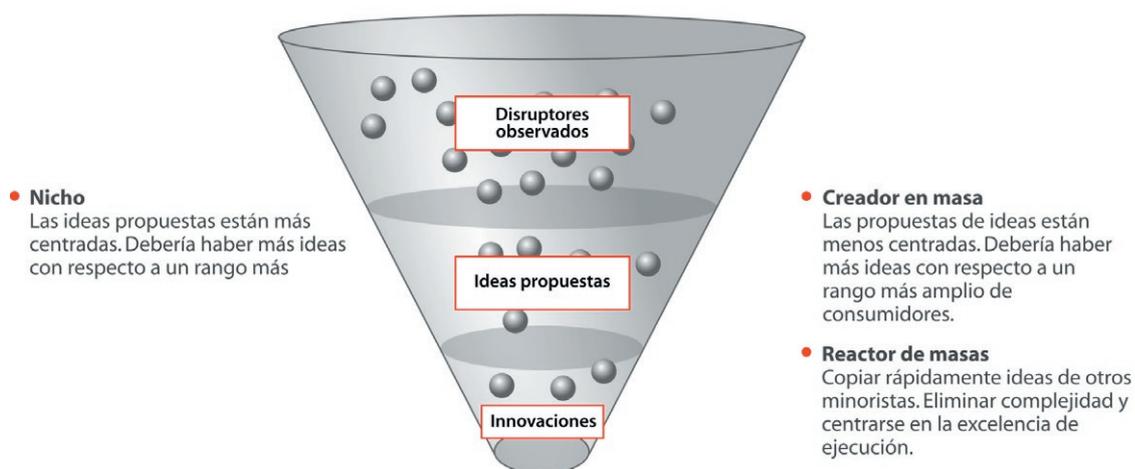
“Tenemos una serie de procesos que en realidad nos unen, por lo que tenemos lo que llamamos nuestro plan de cliente, que es una docena de grandes cosas que vamos a hacer para los clientes el año próximo. Ahora serán cosas que normalmente necesitan un trabajo de diversas funciones para darles vida...”

Las organizaciones que han invertido en desarrollar una cultura centrada en el cliente que se extiende a lo largo de su estructura y empleados con objetivos claros y bien comprendidos estarán mejor equipadas para generar y filtrar ideas. La organización, en su interior, debe tener la habilidad para aprender de la gente a todos los niveles. Como explicó uno de los gigantes de la distribución:

“Los líderes clave en nuestra empresa son los gestores de la tienda. Casi con el 99% de probabilidad, si tienes un buen gestor de tienda tienes una buena tienda, y creo que tenemos un liderazgo muy bueno en nuestra empresa, pero para una empresa de nuestro tamaño, en realidad todo se basa en nuestra cultura de empresa. Nadie puede dirigir una empresa de este tamaño en este momento, ni nadie pudo, salvo que esté incrustado en la cultura y ésta tiene que ser reforzada día a día.”

- Para un minorista más pequeño u orientado al nicho, la clave es centrarse intensamente en un grupo más pequeño de consumidores clave. El filtro deberá reducir las ideas a las más relevantes para el objetivo del cliente. Menos ideas tienen que ser evaluadas con respecto a la población de masas. El foco es esencial dado lo limitado de los recursos.

Nicho versus ventas minoristas masivas



Abajo se ilustra el modelo de nicho versus masa.

Liderazgo visionario

Al margen del tamaño o tipo de empresa, es totalmente crítico tener liderazgo para conducir con éxito un negocio minorista a través de Puntos de Inflexión. En algún momento, toda la información, hechos y datos disponibles no serán suficientes. Las decisiones difíciles necesitan tomarse con autoridad y regularidad para la organización.

El proceso solamente irá hasta cierto punto. Los líderes ayudan a tomar, tal vez más importante, reforzar las decisiones clave que propulsan a una organización. Esto puede reducirse a algo instintivo, buena toma de decisiones o, lo que uno de los entrevistados llamó, "Factor X".

Las grandes empresas que sobreviven a Puntos de Inflexión tienen la capacidad de tomar mejores decisiones, más a menudo. Tienen ese componente crucial, Factor X, que ayuda a conducirlos en la dirección apropiada.

Las características de la naturaleza exitosa del liderazgo han sido el centro de muchos artículos y libros. No pretendemos repetir esos aprendizajes en este estudio. Por supuesto, nuestro enfoque se dirige específicamente al concepto único de liderazgo en ventas de la distribución y sus demandas; es decir, llevar un negocio sumamente competitivo, negocio de cambio rápido con iniciativas que con frecuencia son transparentes para los competidores.

Aunque había opiniones distintas en cuanto a qué es lo que hace a un líder minorista exitoso, surgieron algunas ideas comunes y potentes.

Estilo de gestión

Algunos de los distribuidores más exitosos caracterizaron los estilos de liderazgo de una forma muy similar, estableciendo analogías casi idénticas para definir las expectativas de la empresa. Estas expectativas se centraron en una campaña casi incesante para evitar autocomplacencia y todo lo que acompaña al éxito. Tengamos en cuenta los insights de los cuatro distribuidores siguientes, cuyas organizaciones varían considerablemente en tamaño, complejidad y ubicación:

“Tienes que ser constructivo y tienes que ser paranoico; no puedes quedarte paralizado, porque el permanecer paralizado es como estar próximo a la muerte.”

“Mantente alerta. No estés seguro; siente miedo de ir a trabajar diariamente. Crea con mayor rapidez de la que ellos puedan robar. Si no funciona, títalo por la ventana y vuelve a empezar”

“Siempre estate insatisfecho sin sosiego. Acabamos de abrir una tienda y la mayoría de las preguntas fueron ¿Qué es lo que podríamos haber hecho de forma diferente? ¿Cómo podría haber sido mejor esta tienda? ¿Qué harías la próxima vez? Y al estar insatisfecho sin sosiego no te quedas atascado en el status quo.”

“...humildad y orgullo son los principales valores clave...las habilidades de apalancamiento sobre la mejor práctica, ser un aprendiz orgulloso y un maestro humilde...y siempre poniendo por delante el éxito de la empresa.”

Todos estos distribuidores señalaron la necesidad crítica de actuar, no acomodarse y no ser auto-complacientes. Estos son rotundamente valores clave que necesitan ser inculcados en organizaciones y ser impulsores del filtro.

Tipos de gestión

Existe desacuerdo en relación con el tipo de estilo de gestión necesario para tener éxito. Algunos distribuidores lo compararon con una dictadura –transmitiendo una autoridad clara seguida de órdenes. Otros percibieron el proceso como más democrático, con ideas y liderazgo procedentes del interior:

“La democracia no funciona en las ventas de la distribución. Los distribuidores exitosos están organizados militarmente y hay una, dos o tres personas arriba que dicen este es el formato, esta es la posición y, así es como lo hacemos.”

“Sabes que no es benigno. Es despótico... necesitas tener pasión para traerle a la gente una idea mejor, incluso si es una mala al principio. Vas a dar con 10 malas ideas para lo que sea, por cada 20 buenas, pero necesitas seguir y seguir adelante.”

Sea cual sea el estilo de liderazgo, es de una importancia fundamental quedarse con una estrategia y asegurar el compromiso y ejecución dentro de una organización.

“Creo que la mayoría de las estrategias no fracasan porque sean malas estrategias; la mayoría de las estrategias fracasan porque A) existe una falta de disciplina operativa, y B) el liderazgo no tiene coraje para aferrarse a ella el tiempo suficiente para ganar.”

Lo que está claro es que los líderes muestran “coraje”, una convicción inquebrantable en la creencia de que la empresa está haciendo lo que debe. Gestionar este mensaje y comunicarlo a todos en la organización es fundamental para definir un buen liderazgo.

El líder visionario

Por último, quedó claro durante las entrevistas que algunas organizaciones se encuentran simplemente bendecidas con grandes líderes. Estos líderes literalmente configuran la visión de las ventas de la distribución del presente y futuro, no solamente para sus propias organizaciones sino para la industria en general.

“Tener a alguien visionario al mando es vital... establece las expectativas.”

“Está representando el papel como líder muy carismático e inspirativo...ocurrió que estaba ahí en el momento en que se le necesitaba... podría haber sido algo completamente distinto.”

Como cualquier industria, la minorista ha sido bendecida con su grupo de visionarios cuyas acciones sirvieron de ayuda para configurar el negocio tal como lo conocemos en la actualidad. La distinción de este tipo de líder en el campo minorista, en contraposición con otros tipos de negocios, es su enfoque inquebrantable sobre el consumidor lo que constituye el asunto central.

Por esta razón, creemos que los Puntos de Inflexión a largo plazo son los que en última instancia tienen como resultado cambios en la lealtad de los consumidores. Hay una gran tentación a gestionar resultados a corto plazo, pero también supone un mayor peligro:

“La mejor gente en nuestro negocio...ninguno de ellos fueron maximizadores de beneficio... estaban por la satisfacción del cliente, o maximizadores del servicio al cliente.”

Aunque es importante el concepto de “Gran Líder”, las organizaciones no pueden confiar solamente en una persona. Las empresas deben gestionar satisfactoriamente las transiciones en el liderazgo. Dicha transición es potencialmente un Punto de Inflexión en sí mismo, un punto decisivo para la organización. En este ejemplo, se sustituyó a un fuerte líder visionario por un ejecutivo que carecía de habilidades similares:

“no era un minorista intuitivo ni comunicaba de la misma forma... por lo que el conjunto de estrategia y comunicación a las tropas, que era la dirección en la que íbamos... se hizo bastante vulnerable”

Muchas empresas en la siguiente década afrontarán transiciones de liderazgo críticas y, como señaló un minorista, la respuesta no es necesariamente acerca de tener líderes visionarios, sino también acerca de tener un liderazgo consecuente:

“No es sobre líderes per se; es sobre liderazgo y si ¿eres fiel a tus principios? En realidad es sobre ser quien eres y cumplir con esos principios diariamente.”

Después de elaborar un escáner y un filtro eficaz, es cuestión de ejecución.

TERCERA FASE

Ejecución

Unión de capacidades de alto nivel con excelencia operativa

Las dos primeras fases y sus correspondientes capacidades necesitan ser integradas en una organización ágil y sumamente eficaz. Curiosamente, las discusiones en relación con la navegación por futuros Puntos de Inflexión tendieron a ser estratégicas, no tácticas en su naturaleza.

De ninguna forma elimina esto las habilidades operativas necesarias para ser exitoso en “retailing”. Más que reiterar estas capacidades esenciales, las entrevistas demostraron más acerca de ¿qué capacidades operativas tenían probabilidad de mayor grado de cambio en el futuro?

Se acordó para todo que los fundamentos de las ventas de la distribución exitosas requerirán lo siguiente, como mínimo:

- Ventas de productos a precios competitivos en lo que promete ser cada vez más un mercado competitivo
- Creación de eficiencias en la cadena de suministros con un implacable enfoque en hacer más eficaz el proceso de distribución

- Fomentar espléndidos comerciantes y promotores de ventas que creen surtidos convincentes para los clientes. La creación de estos surtidos requerirá fuertes habilidades de desarrollo de producto.
- Alentar a los comerciantes sagaces a desarrollar y comunicar estrategias de diferenciación significativas
- Proporcionar altos niveles de servicio al cliente, con ardientes colegas motivados

Los distribuidores fuertes en diversas disciplinas, en última instancia tienen la habilidad para unir estas capacidades con funciones operativas críticas del día a día. Y, los distribuidores verdaderamente excelentes sobresalen en todas las áreas esbozadas abajo.



Los conjuntos de habilidades más avanzadas saldrán de la necesidad de diferenciación. Algunos ejemplos:

- **Bienes inmuebles.** La habilidad para gestionar eficazmente una cartera de intereses de bienes inmuebles se está convirtiendo ya en un conjunto de habilidades críticas en un buen número de mercados europeos. Por una parte existe el tema de la reconfiguración de propiedades existentes en respuesta a la fragmentación de los comportamientos de compra y demandas cambiantes del consumidor. Por otro lado, las fuerzas cambiantes del mercado están afectando a la adquisición de sitios nuevos y a la construcción de la propiedad. La reconfiguración de las propiedades existentes será también una habilidad crítica a medida que determinados formatos alcanzan la madurez.

“el departamento de bienes inmuebles clásico tiene que cambiar enormemente...las empresas todavía están pensando en cosas desde el punto de vista del modelo de tienda y promotor ...en lugar de contemplar el portfolio como un todo.”

- **Comercialización.** Los distribuidores están pasando de ser distribuidores pasivos de mercancías a promotores y creadores de productos y marcas. La habilidad para gestionar el desarrollo de un nuevo producto, alimenta la capacidad de comercialización avanzada, las asociaciones de la cadena de suministro y las capacidades creativas tendrán un impacto directo sobre la gestión de futuros Puntos de Inflexión. Estas habilidades se hacen incluso más críticas según aumenta la presión, y la habilidad para confeccionar surtidos en un ámbito local pone más presión en la mezcla de mercancías “apropiadas.”

“Trabajando con proveedores, hemos realizado algunas inversiones audaces en recursos. Trabajé asociado con ellos, lo cual no sólo no cercó nuestra habilidad para desarrollar el producto, sino que abre nuevos campos y crea productos alimenticios de gran calidad.”

“No queremos confiar en fabricantes de marca para que nos traigan innovaciones, queremos encontrar nosotros mismos las bolsas de oportunidades.”

- **Marketing.** Se van a invertir más dólares en esfuerzos de marketing en el futuro, con un énfasis en comunicar la diferencia. La noción de una marca minorista resuena como un indicador futuro importante, lo que requerirá capacidades nuevas y mejoradas por parte de los distribuidores.

“En realidad necesitamos construir una competencia de marketing en nuestra empresa, estamos por detrás”

“Tenemos que invertir nuestro dinero en hacer marcas...hacemos un buen trabajo aquí pero tenemos mucho camino por delante ”

“Construir marca es la clave competitiva. Si ves los presupuestos de publicidad en la industria verás que crecen en dirección del sector minorista”

Jugar según las fortalezas

El paso final en el proceso de evaluación es que los distribuidores conozcan y comprendan sus propias capacidades. La directriz "juega según tus fortalezas" indica que los distribuidores deben buscar oportunidades que exploten un conjunto de habilidades que ya se tienen. La definición de estas habilidades clave es un filtro final para la evaluación de las oportunidades apropiadas para la organización.

Organizaciones impulsadas por la gente

¿Capacidad clave, Punto de Inflexión o ambos?

Tal vez el tema que se ha debatido con mayor acaloramiento en las entrevistas fue la función de la gente dentro de una organización minorista. No es necesario decir que una organización es tan buena como la gente que se encuentra trabajando en ella. En ningún otro sitio esto es tan verdad como en el campo minorista, en el que existen millones de puntos de contacto con el consumidor, y en el que los asociados se relacionan a diario con los consumidores.

El tener una gran organización impulsada por la gente es fundamental en las ventas de la distribución. La habilidad para realizar los atributos clave del trabajo del modelo de innovación depende sumamente de las pericias, recursos y motivación dentro de la organización.

La importancia de la gente fue constantemente reforzada entrevista tras entrevista:

"Hacer que la gente con la que trabajas crean en lo que estás haciendo. Los empleados son todavía más importantes que los clientes. Si puedes cuidarlos y hacer que compren, los clientes seguirán."

"Intentamos no seleccionar a gente que son el tipo de ejecutivos que han estado persiguiendo muchas empresas y para quien nuestra empresa solamente es otro paso en su carrera. Intentamos promocionar a gente dentro de nuestra organización e intentamos educarles todo el tiempo y motivarles colocándoles juntos."

"No cambias las prácticas, cambias a las gentes."

La habilidad para atraer talento es siempre un tema competitivo y amenaza con llegar a ser un tema incluso mayor en el futuro. Los distribuidores han señalado las muchas dificultades que tienen para reclutar, formar y gestionar gente nueva de cara a numerosos retos, desde una escasez de talento a temas étnicos y motivación.

"En lo que respecta al personal laboral, podría llegar a un límite. Quiero decir para empresas en el mercado local. De forma repentina tendremos que ampliar los contratos a personal laboral extranjero. O sea, africanos, asiáticos, o de Europa del Este: polacos, rumanos, búlgaros, el cual es un personal laboral que se encuentra físicamente ahí, pero no está preparado para el nivel de servicio que necesitamos y no estamos haciendo nada para cambiar eso. El gobierno no se anticipa... nosotros no nos anticipamos y esto va a llegar dentro de 5 años."

"Los retos del personal laboral son grandes. Tenemos, como mucha otra gente, dificultades para reclutar, retener, concretamente trabajadores para el centro de distribución, por lo que para nuestras instalaciones de distribución buscamos tecnologías que

dependan menos de la gente. También consideramos la producción centralizada de alimentos frescos, para poder reducir el riesgo de seguridad alimenticia en nuestras tiendas ..."

¿Es que la mano de obra puede ser un Punto de Inflexión? ¿Es posible que las empresas desarrollen estrategias decisivas en la gestión de personal laboral que podrían proporcionar una ventaja competitiva sostenible? Las empresas creen que un personal laboral superior, motivado, será crítico para operaciones de ejecución en el futuro:

"Tenemos que encontrar formas de atraer... siempre podemos atraer empleados, pero hablo de empleados enérgicos, entusiastas, apasionados, y creo que tenemos que mirar al negocio desde una forma más característica, tal como lo haría un "sibarita". Tenemos que conseguir más de esta gente en el negocio porque son como imanes que atraen a la gente a las tiendas."

En el futuro, los temas laborales serán incluso más complejos y retantes para los distribuidores de la alimentación. El importar personal (sobre una base temporal o permanente) para trabajar en mercados laborales ajustados; el desarrollo de ventajas laborales flexibles e iniciativas de apoyo relacionadas (o sea, alimentos integrales) o el desarrollo de viviendas subvencionadas para los trabajadores (Tesco), pueden representar solamente la punta del iceberg en cuanto a los esfuerzos que harán las empresas para crear una plantilla laboral superior.

La gente puede y marca la diferencia.

INDICADORES FUTUROS



“La competencia se hará más intensa. Cada vez va a ser peor. Y surgirán otras grandes empresas globales”

El negocio minorista se va a hacer más complejo y más vibrante que nunca. La competencia va a continuar creciendo, aumentando la necesidad de la excelencia. Van a continuar surgiendo distribuidores globales y las tendencias van a desplazarse por mercados y fronteras a un paso incluso más rápido.

El concepto de “hiper-competencia” indica que las mejores prácticas de todo el mundo se mezclarán por todos los países europeos y harán presión sobre los distribuidores para conseguir incluso mayores niveles de excelencia. Las mejores prácticas actuales en el desarrollo de formatos, insights del cliente, cadena de suministro y capacidad logística rápidamente encontrarán su camino en cada uno de los mercados.

¿Qué depara el futuro? Uno de los objetivos de este estudio es identificar los indicadores que apuntan hacia trastornos futuros. Todos los expertos de la distribución que entrevistamos tienen opiniones formadas en cuanto al futuro probable de los Puntos de Inflexión para su industria. Aunque no los seis ‘Indicadores futuros’ explorados en esta sección fueron identificados por todos nuestros entrevistados, la lista final de candidatos a entrevistar consta de aquellos con consenso, o que fueron estudiados con gran intensidad por un número importante de nuestro panel. Tomando a los entrevistados como un grupo ‘Délfico’, creemos que los seis Indicadores Futuros, perfilados aquí, anuncian cambios en el mercado que deberían mantener a los distribuidores en alerta.

Los distribuidores exitosos deben convertirse en maestros en la gestión de Innovación de Cambio: construyendo su capacidad para identificar aceleradores y obstrutores; traduciendo correctamente esas tendencias en ideas factibles; y seguidamente contar con las habilidades de ejecución para rápidamente desplegarlas y aplicarlas a sus empresas.

Podemos dividir los aceleradores y obstructores en cuatro áreas amplias:

- **Impulsores del consumidor.** Los cambios rápidos en la demografía y conducta del consumidor condujeron a oportunidades para que los distribuidores adapten mezcla de mercancías y formatos.
- **Impulsores competitivos.** Aumento de los niveles de competición que continúan forzando una respuesta minorista. Continuarán surgiendo nuevos competidores tanto del interior como del exterior del mercado a medida que las ventas de la distribución alcanzan un estado “hiper-competitivo”.
- **Impulsores internos.** Cambios internos impulsados por una sucesión de gestiones y liderazgo visionario estableciendo nuevas agendas y objetivos para las empresas.
- **Impulsores externos.** Factores del mercado externos, impulsados por nuevas realidades económicas y políticas.

Es más probable que los Puntos de Inflexión tengan lugar allí donde vemos impulsores intensificándose y combinándose a través de las distintas áreas. Para los Indicadores Futuros identificados abajo, hemos agrupado los impulsores como los vemos en estas cuatro áreas. Aunque no es necesario que estén presentes todos los impulsores para señalar un Punto de Inflexión inminente, la evidencia indica que la probabilidad de que tenga lugar es mayor cuando se encuentran presentes.

Durante las entrevistas, quedó claro que hay dos temas definidos implicados en prever el futuro:

- **Existen aceleradores y obstructores claros que los distribuidores tratan activamente en la actualidad.** Incluyen impulsores tales como la creciente importancia de la salud y el bienestar y la floreciente ciencia de comportamiento del consumidor utilizada para confeccionar tiendas y ofertas más específicamente para consumidores únicos.
- **Existen fuerzas desconocidas que son impredecibles pero que necesitan factorizarse a la planificación a largo plazo.** Desde el posible brote de un pandémico hasta las tecnologías de cambio de juego, es vital para las empresas controlar con cuidado y anticipar trastornos futuros y factorizarlos en planes estratégicos.

Una mirada provocativa al futuro

Elaborado a partir de comentarios de los distribuidores entrevistados, y completado con nuestra comprensión de tendencias y dinámicas del mercado, este estudio ha identificado seis mega indicadores que con toda probabilidad conducirán a Puntos de Inflexión futuros, respuestas radicales por parte de los distribuidores que cambiarán el mercado.

Indicadores clave

- **Era de bienestar.** Explosión de Salud y Bienestar, que resulta en cambios importantes en mezcla de producto y abastecimiento
- **Formato febril.** Proliferación de formatos nuevos, impulsado por ocasiones de compra y fragmentación de consumidores
- **Greentailers.** Distribuidores como agentes activos del cambio social y medioambiental, impulsados por un aumento repentino en la conciencia internacional de los efectos del calentamiento global y la mayor preocupación y respuesta gubernamental y del consumidor
- **Micro-tailing.** Dominar las auténticas insights del consumidor para confeccionar surtidos en el ámbito local
- **Ventas de la distribución con marca.** Los distribuidores como marcas verdaderas que impulsan el desarrollo del producto, surtidos únicos y mensajes de marketing distinguidos
- **Tecno-cambio.** Apalancamiento de tecnologías nuevas para mayores eficacias, y para proporcionar acceso a productos de formas nuevas y diferentes

Hemos identificado lo siguiente para cada indicador:

- Aceleradores y obstrutores clave que influyen sobre esta marca
- Repercusión probable de la innovación ¿Qué significado tendrá?
- Verificación de las capacidades. ¿Cómo se corresponde este indicador con las capacidades necesarias?

ERA DEL BIENESTAR

Predicción: Una explosión de temas de interés del consumidor en Salud y Bienestar, que tiene como resultado cambios importantes en la mezcla de producto, servicios y abastecimiento para los distribuidores. Expuestos al límite, podemos ver un mundo en el que cada producto tiene que poder difundir algún tipo de beneficio para el bienestar. Los primeros distribuidores que plasmen una forma de integrar un mayor concepto de bienestar en sus negocios serán quienes saquen ventaja del mercado.

El Punto de Inflexión llegará cuando un minorista analice satisfactoriamente y explote tanto datos de actitudes como comportamiento (o sea, EPOS) para captar consumidores emocional y funcionalmente a lo largo del conjunto de la oferta. Si miramos a las innovaciones que estamos viendo en la actualidad, por ejemplo: distribuidores que incorporan doctores y dietistas a sus conceptos distribuidores para crear planes de comida saludable, catálogos de cocina en la tienda; no es un gran salto imaginar un mundo en el que los distribuidores se convierten en el centro de la asistencia médica, abarcando más allá de los dispensarios de productos para ofrecer servicios de salud completos.

Apoyo: Este fue el indicador de futuro citado con mayor frecuencia en las entrevistas con distribuidores. Los minoristas están viendo una explosión de interés del consumidor que ha crecido más rápido de lo que muchos anticipaban.

“Parece que hay una tendencia desde hace mucho tiempo a comer diferente y mejor, la gente está más preocupada por la salud, el bienestar, el origen del producto. Creemos que esas tendencias van a ser las dominantes y natural, biológico, salud y bienestar en realidad son parte de eso. Todavía hay que andar para

llegar más lejos, pero creo que la tendencia está ahí. Creo que estamos en un Punto de Inflexión. Creo que la gente no va sólo a pensar más -incluso la gente con ingresos más bajos- a cerca de lo que comen y cómo comen, Sino que también la gente va a comenzar a pensar acerca de los efectos mentales de los alimentos que comen. Afecta a su psicología, no solamente a su fisiología”

Evidencia de los aceleradores y obstructores – Era del bienestar

Esta tendencia tiene un gran apoyo entre cada uno de los cuadrantes clave de aceleradores y obstructores, impulsados por el consumidor, la competencia y las crecientes influencias externas:

Competición

- Entrada de Whole Foods en Europa
- Respuesta rápida de la competencia y crecimiento de las gamas orientadas al bienestar
- Iniciativas del proveedor, o sea, proporcionar opciones más saludables

Tendencias del consumidor

- Envejecimiento de los Baby Boomers
- Conciencia del consumidor de las tendencias a lo sano
- Mayor prosperidad
- Se calcula que 150 millones de adultos y 15 millones de niños sufrirán obesidad para 2010

Interna

- Activismo minorista
- Creación de gamas propias

Externa

- Deseo gubernamental de frenar los costes de asistencia sanitaria
- Atención de los medios y examen
- Alarma en la seguridad alimenticia, por ejemplo, EEB, salmonella, mercurio en el salmón

¿Cuáles son las consecuencias de la innovación?

En este ejemplo, existe una gran evidencia de que los aceleradores y obstrutores indican una tendencia a largo plazo. No obstante, por definición, no existe un Punto de Inflexión hasta que tienen lugar cambios importantes en el mercado.

Esto requiere innovación por parte de los proveedores, ya sea en la forma de un factor externo como en los alimentos integrales o cambios radicales que constituyen la respuesta de distribuidores a los cambios anteriores.

“...creciente interés y preocupación de las gentes por cosas que les proporcionan un estilo de vida más sano y cómodo. Ya se cultiven alimentos biológicos o no... productos equilibrados, información, integridad alimenticia, información respetuosa –eso no es una moda pasajera, eso es una tendencia enorme que se va a hacer omnipresente a medida que la gente esté más informada acerca de la obesidad, y de la obesidad en los niños y lo que es más importante del impacto de la nutrición sobre la capacidad de aprendizaje de los niños”

Capacidades necesarias

Los distribuidores deben afrontar estos cambios, y evaluar la mejor manera en que sus negocios pueden sacar provecho de esta tendencia ineludible. Tendrá más impacto en los países desarrollados con niveles de abundancia más altos que en las empresas con menor seguridad económica.

Las habilidades sólidas en insights del consumidor, abastecimiento, y marketing (comunicar el mensaje al consumidor y a los medios) será crucial para convertir esto en un Punto de Inflexión del mercado cambiante.

EL FRENESÍ DE LOS FORMATOS

Predicción: Se van a crear un mayor número de formatos que serán gestionados por distribuidores como forma de respuesta a la fragmentación tanto de los consumidores como de ocasiones de compra en sus mercados clave. Ya no caben todos en un tamaño. La inminente ‘muerte del hipermercado tradicional’, como lo conocemos hoy, forzará a los distribuidores a aventurarse a nuevos formatos y a descubrir nuevas funciones para su base de valores. Los distribuidores que deseen aumentar o mantener cuota de mercado tendrán dos planes de segmentación básicos: 1) por tamaño de formato y 2) por propósito de formato. El Punto de Inflexión llegará bien cuando un minorista gestione a la perfección un formato, efectivamente convirtiéndose en un ‘killer’ de formato, o gestione la creación de una marca que no parece que se extienda del quiosco al super-centro y tienda virtual.

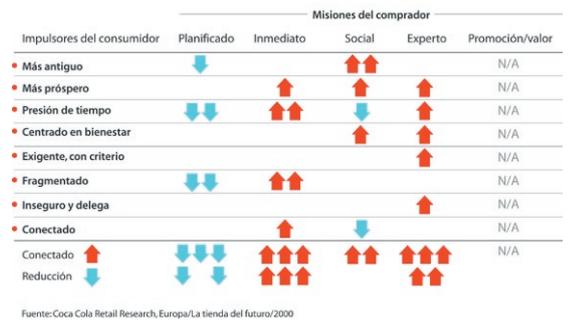
Apoyo: Aunque ya existe evidencia de esto en Europa, también se menciona frecuentemente en América del Norte, y se citó en muchas entrevistas como un precursor de nuevos conceptos. Los distribuidores han mencionado frecuentemente que los formatos sencillos no son suficientes de cara a las dinámicas de un mercado nuevo y a una base de consumidor cada vez más fragmentada.

“Creo que tienes a gente con bajos ingresos buscando soluciones a una situación económica tensa y al mismo tiempo tienes a gente que mira a los alimentos como experiencia”

“Estos hogares más pequeños tienen más dinero para gastar y están orientados de forma más conveniente... por supuesto que eso tendrá un impacto especialmente sobre los grandes hipermercados. Los hipermercados compactos serán capaces de sobrevivir, pero los grandes hipermercados lo van a pasar mal”

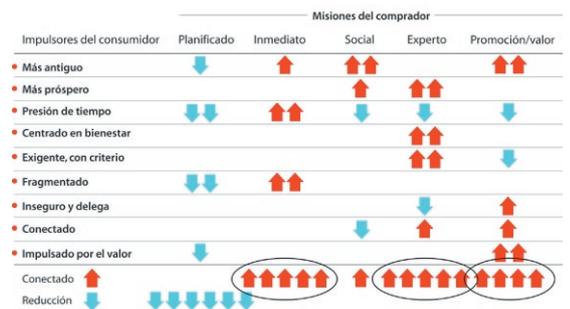
En estudios anteriores realizados para el CRRCE, The Store of the Future (La tienda del futuro), la naturaleza de los viajes de compra fragmentados fue un factor crítico para dar formas a tiendas futuras. El estudio pone de relieve cómo los viajes de compra se han fragmentado, y también está cambiando la naturaleza y tipo de viaje.

Tendencias de la misión de compras (2000)



Este gráfico, actualizado en 2005, revela que la naturaleza de la misión de compra continúa evolucionando; el viaje inmediato se encuentra segmentado incluso más que en años anteriores:

Tendencias de la misión de compras (2005)



Evidencia para aceleradores y obstructores — El frenesí de los formatos

El cambio del consumidor parece ser un impulsor claro de la necesidad de formatos múltiples. No obstante, el Punto de Inflexión puede llegar en respuesta a formatos competitivos nuevos que entran en el mercado y representan una amenaza importante para el negocio clave de un minorista. La introducción de “hard discounters” o hipermercados en un mercado se menciona con frecuencia como un catalizador probable para esta respuesta:

Competición

- Innovación norteamericana
- Modelos de segmentación exitosa de los competidores

Tendencias del consumidor

- Urbanización
- Mayor nivel de ingresos/más mujeres trabajando
- Presión de tiempo - más cosas que hacer
- Polarización de ingresos
- Viajes de compras fragmentados

Interna

- Deseo de aumentar la cuota de mercados en mercados clave
- Medidas defensivas para proteger la cuota

Externa

- Reglamentaciones del gobierno
- Restricciones en el inmueble
- Tecnología y globalización cambiando las dinámicas y ventajas de ‘escala’, incluso en el ámbito de formato

Consecuencias de la innovación — El frenesí de los formatos

Surgirán nuevos tipos de formatos híbridos que son combinaciones de formatos existentes en el mercado. Estas combinaciones o recombinaciones de negocios y categorías darán ímpetu a los distribuidores que puedan desarrollar y llevar adelante formatos.

Más que nunca, la mezcla de comercialización mezclará alimentos, productos no alimenticios, servicios alimenticios, servicios y comercio electrónico en formas cada vez más ingeniosas.

- Los hipermercados serán reinventados fuera de la necesidad de respuesta a las condiciones de negocio y a las demandas cambiantes
- Tendrán lugar cambios radicales como parte de la mezcla
- Se dedicará más espacio al servicio alimenticio y a restaurantes
- En la tienda se mezclarán productos no alimenticios y capacidades de comercio electrónico
- Surgirán nuevas formas de descuento, mezclando elementos de ‘hard discount’ con experiencias en la tienda
- Se desarrollarán formatos de servicio alimenticio híbrido que se centrarán exclusivamente en proporcionar a los consumidores opciones para comidas rápidas en el hogar, utilizando marcas propias y combinaciones de preparados en tienda y externos
- La conveniencia va a continuar creciendo y reinventándose a sí misma, con formatos específicos elaborados sobre ocasiones de conveniencia específica
- Crecerán los formatos específicos del cliente, centrándose en grupos étnicos específicos o intereses del consumidor (bienestar)

Capacidades necesarias

La habilidad para comprender y responder a los consumidores requiere investigación de insights avanzada, análisis y aplicación. El desarrollo y la ejecución a través de formatos múltiples con frecuencia exige la habilidad para que un minorista practique la innovación escalonada, con la capacidad de operar un formato independientemente del negocio principal.

GREENTAILERS

Predicción: Algunos distribuidores surgirán como agentes activos del cambio social y medioambiental, adoptando un papel proactivo en la protección medioambiental y llevando el cargo con responsabilidad. Todos los distribuidores tendrán que ser capaces de demostrar sus credenciales medioambientales y éticas. En la actualidad un punto de diferenciación y la autorización para cobrar un recargo de precio, la demostración de comportamientos medioambientales / éticos a lo largo de la cadena de suministro va a evolucionar para convertirse en un factor de higiene. El estándar ético cambiará permanentemente, siguiendo las exigencias de líderes del mercado, consumidores y medios de comunicación.

El Punto(s) de Inflexión llegará cuando los modelos de negocio puedan cambiar basados en ventajas comerciales, demostrables, por ser verdes: a) ventajas de coste que permiten precios más bajos, b) aprobaciones del lugar que tienen en cuenta más espacio, c) una ventaja del consumidor medible que no canibaliza las ventas propias

Apoyo: El reciente anuncio de Tesco de gastar 1 millardo de libras esterlinas para convertirse en un minorista verde desde luego que recalca la aparición de esta tendencia. Entretanto, hay más

titulares e historias que nunca sobre conservación, sostenibilidad y energía. A medida que continúa la globalización, la necesidad apremiante de conservación de energía se va a convertir en un tema más crítico en la agenda internacional y traerá consigo una mayor conciencia del consumidor. Históricamente, la mayoría de los consumidores habló de esta tendencia pero no actuaron conforme a ella. Ahora está claro que los aceleradores están preparados para causar un auténtico Punto de Inflexión. Por último, parece que tiene buen sentido para el negocio, no sólo por razones altruistas sino también por reducir costes al tiempo que contribuyen para bien.

“Va a ser un gran tema; va a afectar mucho a los negocios, cosas que te pueden pasar con leyes y emisiones de carbono, cambio climático y normativas gubernamentales, impuestos y así sucesivamente. O puedes adelantarte y ver si puedes cambiar tu modelo de negocio y beneficiarte realmente de ello”

“Y lo divertido para nosotros es si es rentable... creemos que los costes energéticos con el tiempo solamente van a ir hacia arriba y en la actualidad estamos haciendo algo acerca de ello. Creemos que los residuos van a ser un problema importante en el mundo y en la actualidad algo estamos haciendo al respecto –el tamaño del envoltorio. Pusimos depósitos para desperdicios en todas nuestras tiendas. Solíamos pagar a gente para tirar nuestros residuos y ahora ellos nos pagan y eso también nos gusta. Reduce los costes de nuevo, por lo que estamos haciendo muchas cosas en esas áreas – sostenibilidad. Pero en realidad puedes hacerlo para el cliente y es lo apropiado para la sociedad y puedes ganar dinero,

porque podemos sentarnos aquí y hablar sobre la sociedad y de lo que queremos hacer para cambiar el mundo, pero alguna gente agradecerá eso de alguna manera, y ese es el caso del negocio”

**Evidencia para aceleradores y obstructores—
Greentailers**

El potencial para temas en relación con el entorno y la responsabilidad social acelerando hacia un Punto de Inflexión está siendo impulsado en la actualidad por una combinación de fuertes tendencias del consumidor y externas.

Como siempre sucede, no obstante, las empresas clave están respondiendo a esas tendencias, con estrategias internas que saltan por delante de la competencia. Esto necesitará una reacción, y el ciclo comenzará en serio:

Competición

- Esfuerzos tempranos por principales minoristas - Tesco, Wal*Mart
- Ejemplos de minoristas nicho - Starbucks, Whole Foods

Tendencias del consumidor

- Mayor conciencia y más voz por medio de Internet
- La responsabilidad social crece a medida que crece la transparencia

Interna

- Liderazgo visionario
- 'Epifanías' individuales por parte de líderes y, o también asociados
- Herramientas mejoradas para abastecimiento, comercio justo y seguimiento

Externa

- Los partidos políticos 'verdes' se hacen más activos y el cambio climático se convierte en un tema clave
- Presión gubernativa para que las empresas busquen fuentes de energía más limpia
- Intervención gubernativa reenergía edificios-tiendas y almacenes eficaces

Repercusiones de la innovación--Greentailers

Greentailers saldrán creando un paquete completo dirigido a componentes relacionados con la responsabilidad social y medio ambiente. Estos distribuidores, en estrecha cooperación con proveedores, serán líderes en las formas siguientes:

Componentes Greentailer:

- Locales eficientes en medio ambiente y energía
- Concienciación sobre combustibles en flotas
- Métodos eficaces para tratar los residuos
- Envases no dañinos para el medio ambiente
- Productos que son originados con responsabilidad, con trazabilidad hasta su origen y que muestren responsabilidad medioambiental
- Socios de la cadena de suministros para una planificación de demanda colaborativa que reduzca los residuos en el sistema
- Productos sostenibles, potencialmente con distribución exclusiva para crear ventajas a largo plazo
- Asociados (empleados) que tienen alta calidad de vida y permiso para priorizar su propio bienestar
- Políticas transparentes en relación con el abastecimiento, relaciones laborales y política empresarial

Cuando se mira en conjunción, los Greentailers representarán un cambio radical en cada aspecto de la política de negocios, causando un gran Punto de Inflexión.



MICRO-TAILING

Capacidades

El liderazgo será crítico para encabezar el cargo. Las empresas deben unir las capacidades de un escáner activo para equilibrar las necesidades del consumidor con la responsabilidad del negocio..

Predicción: Los distribuidores tendrán la habilidad de personalizar el surtido y la proposición de servicio en sus tiendas mediante el uso de insights de consumidor, en última instancia creando tiendas 'únicas' para sus clientes: 'MyStore' (Mi tienda). Se conseguirá mediante el desarrollo del formato apropiado para cada comunidad y la elaboración a medida del surtido en ese formato. El dominar y aplicar insights del consumidor precisas sobre una base localizada será esencial para estas ejecuciones.

Apoyo: El deseo de los grandes distribuidores durante mucho tiempo ha sido el poder ser capaces de reproducir las ventajas de un minorista local: un profundo conocimiento del vecindario y de los clientes que les permiten proporcionar el mix y servicio apropiados. Aunque muchos expertos de la industria utilizan palabras de moda como "gestión de relaciones con el cliente", la tecnología está finalmente alcanzando a las promesas. Los distribuidores deben preparar ahora los sistemas y las inversiones para que esto se haga realidad y crear ventaja competitiva.

"...tenemos que comenzar a integrar en nuestra toma de decisiones información central del consumidor en tiempo real. Y creo que es una de las cosas que nosotros como empresa podemos hacer, como industria lo podemos

hacer, y competimos con el formato alterno, construimos en realidad esa competencia de marketing...sinceramente creo que estamos en la onda de hacer las cosas muy locales, muy regionales. Creemos que la alimentación es muy personal, muy local... es distinto que la comercialización de masas"

"Estamos buscando un enfoque sistematizado para mejorar nuestro negocio y basarnos mucho más en los insights de consumidor que antes, por lo que invertimos mucho en información del cliente, conocimiento del cliente e insights de cliente "

Evidencia para aceleradores y obstructores— Micro-tailing

La fragmentada base de consumidores es un potente acelerador detrás de la necesidad de surtidos más segmentados por tienda. Las respuestas a, y la conciencia de, la actividad del competidor (y su éxito) está haciendo que reaccionen otros distribuidores.

Competición

- Historias de éxito minorista
- Avances de la tecnología
- Mercado hipercompetitivo, necesita diferenciar y justificar costes en términos de energía del consumidor e inversión de tiempo

Tendencias del consumidor

- Mayor complejidad y proliferación de segmentos del consumidor, canales y categoría de producto

- Cadena de suministro recalibrada para permitir la optimización de ofertas locales

Capacidades

El desarrollo de insights de consumidor, tecnología y gente serán capacidades críticas para hacer del Micro-tailing un Punto de Inflexión.

Interna

- Los minoristas intentan construir relaciones con clientes por medio de iniciativas de la comunidad

Externa

- Evolución de la tecnología permitiendo la identificación individual (o sea, teléfonos móviles), así como microajustes a la cadena de suministro y oferta

Repercusiones de la innovación—Micro-tailing

La adaptación de las tiendas con precisión a las necesidades de la comunidad se puede conseguir de diferentes formas. Surgirán distribuidores exitosos que combinan satisfactoriamente los conjuntos de habilidades siguientes que les permiten llegar a los consumidores en un ámbito localizado:

- Desarrollo de una 'red de insights', integrando información sobre actitudes y comportamiento, así como transacciones
- Comprensión profunda y actual de la naturaleza de las ocasiones de compra del consumidor
- Innovación sobre las necesidades de comunidades étnicas concretas, y gamas adaptadas a esas necesidades
- Mayor autonomía para gestión local en relación con las iniciativas de la comunidad local/gama de productos

NEGOCIO DE LA DISTRIBUCIÓN CON MARCA

Predicción: Los distribuidores selectos serán capaces de elevarse a sí mismos al estatus de marcas verdaderas mediante surtidos únicos, mensajes de marketing diferenciados y una posición competitiva incomparable. Efectivamente se convertirán en “mercado de uno”, creando una ventaja competitiva sostenible.

Apoyo: El gasto en marketing de hoy en día está cambiando de proveedores a distribuidores a medida que los distribuidores comienzan a invertir más tiempo y recursos en iniciativas de marketing. Muchos distribuidores se están dando cuenta de que la diferenciación solamente puede conseguirse mediante la creación de surtidos únicos y siendo capaces de comunicar sólidamente esta posición a sus clientes.

“No queremos confiar en fabricantes con marca para que nos traigan innovación — queremos encontrar nuestras propias bolsas de oportunidad”

“La elaboración de marcas es el tema competitivo. Si ves los presupuestos de publicidad en la industria, verás que está creciendo en dirección minorista”

Evidencia para aceleradores y obstructores— Negocio de la distribución con marca

Como es el caso frecuente en marketing, la necesidad de llegar a tener “marca” se encuentra impulsada por aceleradores internos y competitivos. El consumidor no busca activamente distribuidores que han llegado a ser marcas — es el impulso de las empresas de aumentar simultáneamente la diferenciación y los beneficios.

Competición

- Consolidación por parte de minoristas y proveedores
- Éxito de los minoristas sumamente diferenciados

Tendencias del consumidor

- Más experto y espabilado acerca del marketing: a menudo más escéptico pero más dispuesto a ‘coludir’ con marcas permitidas en su cartera

Interna

- Los minoristas ejercen más control de sus entornos y relación con el consumidor
- Deseo de una diferenciación a largo plazo

Externa

- Mercado hipercompetitivo desarrollado para ofrecer a los consumidores una experiencia de marca en cualquier momento y en todas las esferas de la vida (estilo)
- El gobierno cediendo control a minoristas y proveedores (o sea, bienestar, finanzas) permitiendo más espacio para que las empresas se aseguren y desarrollen
- Desarrollo de un uso mejorado de medios y tecnología para puntos de toque de marca

Repercusiones de la innovación—Distribuidores con marca

Surgirán distribuidores con marca que tienen dominio en tres áreas críticas:

- Creación de mensajes de marketing convincentes para el consumidor que comunica eficazmente la diferenciación de marca. Estos mensajes hablan en una única voz que desplaza distribuidores del artículo a mensajes con marca
- Un entorno persuasivo en el interior de la tienda, con buenos displays y gente fenomenal
- El desarrollo y despliegue de productos patentados. Esto implica cada vez más un uso complejo de marcas controladas que proporciona a los distribuidores mayor influencia y ofertas diferenciadas. Requiere también colaboración de cadena de suministro más compleja y sociedades en las que los distribuidores adoptan una función activa en la creación de producto.

Con el fin de lograr esto, los distribuidores se replantearán sus capacidades clave, integrando la comunicación de marca en cada punto de toque. Tendrán claridad sobre la esencia de marca; ya sea concentrándose en un solo nicho articulado, o mediante un enfoque de portfolio por medio de líneas de producto o formatos.

Utilizarán todas las formas de medios y contenido creativo, desde marketing fuera de la tienda a su propio entorno en la tienda. Abarcarán nuevos medios y reconocerán su función.

Las asociaciones colaboradoras con los fabricantes se convertirán en la norma para crear una diferencia significativa.

Los distribuidores con marca tendrán un alma definida, dirigida por elementos de responsabilidad social empresarial que se convierten en el eje de la proposición de marca.

Capacidades

Un replanteamiento de la marca, y el desarrollo de sólidos programas de marca externos e internos. Esto requiere un pensamiento avanzado en marketing, desarrollo de gente y una comprensión del consumidor.

TECNO-CAMBIO

Predicción: Los avances en tecnología que permiten la transferencia de información pertinente a través de plataformas y sistemas a lo largo de la cadena de suministro hasta el espacio del consumidor proporcionarán una ventaja competitiva sostenible para empresas que apoyan las tecnologías apropiadas e invierten tempranamente. Los avances en tecnología ayudarán a reducir de forma importante los costes de hacer negocios y proporcionarán a los consumidores acceso a productos de una manera nueva y diferente.

Apoyo: Curiosamente, solamente unos pocos distribuidores mencionaron la tecnología como impulsora de un Punto de Inflexión futuro. Pero, los distribuidores que mencionaron esto como un trastorno clave se encuentran entre los mayores y más influyentes del mundo. La historia del cambio tecnológico indica que la nueva tecnología normalmente tiene un largo periodo de gestación, seguida de periodos de grandes cambios.

Ya sea RFID y la sincronización de datos, sistemas de caja propios, o compras caseras y entrega, probablemente veremos que la adopción rápida y el uso de tecnología se convierten en un impulsor de un Punto de Inflexión. Como señaló sagazmente un distribuidor, "Utilizaré la tecnología para comprender lo que quieren los consumidores, pero no es la tecnología lo que va a resolver mi problema... tan solo es una herramienta. Pero, esta herramienta ayudará a los distribuidores a gestionar temas laborales, reducir la carencia de existencias y proporcionar a los consumidores nuevas formas de acceder a marcas.

"La gente hará negocio con una marca de tienda, pero harán negocio con aspectos

múltiples de esa marca de tienda. Es posible que una semana vayan a la tienda de forma tradicional, tienen una fiesta y hacen una cena y quieren ver lo que quieren comprar, Es posible que la semana que viene estén ocupados; se les entrega en casa, y es posible que a la semana siguiente estén cerca de la tienda y lo cojan, y creo que esa clase de variedad, probablemente nos encontremos en algún tipo de punto de inflexión allí pero nadie ha calculado todavía el ahorro de hacer que eso funcione, pero lo calcularán"

"...somos los únicos que mejoramos porque está ahí y decidimos comprometernos con ellos. La gente nos seguirá, pero es posible que tengamos cinco años de ventaja antes de que se metan en el juego"

Evidencia para aceleradores y obstructores— Tecno-Cambio

Está surgiendo una nueva generación de consumidores cada vez más cómodos con la nueva tecnología que muy probablemente esté detrás de este Punto de Inflexión. El uso de Internet continúa aumentando al tiempo que el comercio electrónico aumenta su cuota, concretamente en las categorías no alimenticias. Al mismo tiempo, los distribuidores afrontan (lo que puede que se convierta en un estado crónico de) una escasez de mano de obra y buscan activamente soluciones que proporcionen mayor eficacia. Por último, el coste de la tecnología continúa bajando. Estamos ante las condiciones perfectas para un Punto de Inflexión.

Competición

- Los principales minoristas realizando fuertes inversiones en RFID y otra sincronización de datos y esfuerzos tecnológicos

Tendencias del consumidor

- Proliferación de la propiedad tecnológica
- Aumento del comfort con tecnología
- Mayor disposición para relacionarse con algunas organizaciones sobre una base meramente digital

Interna

- Escasez de mano de obra
- Necesidad de más eficiencia

Externa

- Presión de grupos de interés y accionistas para racionalizar permanentemente la base de coste y mejorar la eficacia
- Disponibilidad de tecnología cada vez más compleja y fácil de usar
- Reducción de los costes de tecnología

Repercusiones de la innovación—Tecno Cambio

Surgirán distribuidores que lideren la inversión en tecnología con previsión de futuro. Aunque la tecnología continuará desempeñando una función activa en el análisis y funcionamiento de los negocios de forma más eficaz, la necesidad tendrá como resultado grandes avances de Puntos de Inflexión. Estos grandes avances tendrán un componente crítico de cara al cliente y serán suficientemente contundentes para impulsar las ganancias de cuota de mercado:

Cuatro áreas potenciales para un avance importante:

- El surgimiento de tecnología de sincronización de datos para ayudar a racionalizar la cadena de suministro y reducir significativamente los “fuera de stock”. A primera vista, parece que esto impulsa la eficacia más que los beneficios del cliente. Sin embargo, una mejora importante en las condiciones de existencias beneficia al distribuidor al obtener mayores ventas y mayor satisfacción del cliente.

- Ventajas de ahorro de mano de obra y de cara al cliente. El perfeccionamiento de cajas sin cobrador puede beneficiar a los distribuidores al sustituir la mano de obra escasa y facilitar el proceso de compra. Esto está condicionado, potencialmente, a RFID, ¿imagina al primer minorista que pueda ofrecer a los clientes una experiencia sin caja, sin ninguno de los controles existentes en la actualidad?

- La tecnología sobre insights del cliente impulsa las decisiones de marketing, precio y comercialización científicamente soportada. Estrechamente vinculado a muchos de los principales indicadores (marca, Micro-tailing), esta tecnología unirá arte y ciencia.

- Entrega en casa. La frontera última de las ventas de la distribución requiere integración de tecnología, cadena de suministro y aceptación del consumidor. Aunque muchos han intentado traer esta tecnología a los consumidores, ha demostrado ser decepcionante desde un punto de vista de rentabilidad. Pero con una fuerte demanda del consumidor y mayor tecnología, un distribuidor líder sabrá implantarlo y cosechar los beneficios.

Capacidades

Será absolutamente fundamental tener un filtro eficaz. Asegurando las decisiones apropiadas y elecciones combinando fuertes capacidades del sistema, insights del consumidor y la habilidad para desarrollar y comercializar las ideas.



DIAGNÓSTICO:
¿TE ENCUENTRAS
PREPARADO PARA
EL FUTURO?

Es una creencia compartida que no hay empresa minorista perfecta y ninguna organización que pueda responder positivamente a cada una de las preguntas planteadas abajo. **Pero las mejores organizaciones tendrán más respuestas positivas o planes preparados para reforzar debilidades percibidas.**

Se ha desarrollado este conjunto de herramientas de diagnóstico para ayudar a los distribuidores a evaluar dónde se encuentran desde un punto de vista de capacidades a través de temas críticos. Para resumir, los distribuidores exitosos del futuro deben tener la habilidad de impulsar tanto la innovación continua como la escalonada por toda su organización, con el fin de sobrevivir a Puntos de Inflexión futuros.

Es una creencia compartida que no hay empresa minorista perfecta y ninguna organización que pueda responder positivamente a cada una de las preguntas planteadas abajo. Pero las mejores organizaciones tendrán más respuestas positivas o planes preparados para reforzar debilidades percibidas.

- 1. ¿Son los insights del consumidor una prioridad alta para su empresa? ¿Tiene procesos preparados para generar insights del consumidor, utilizando una combinación tanto de medidas cualitativas como cuantitativas?
- 2. ¿Se consideran los insights del consumidor regularmente y se diseminan a todos los departamentos pertinentes de la empresa?
- 3. ¿Tienes capacidades de extracción de datos (data mining) avanzadas para comprender las acciones de grupos de clientes específicos dentro de tus tiendas?
- 4. ¿Tienes información integrada (consumidor, transacción, industria) para crear una organización de aprendizaje?

5. ¿Existen mecanismos presentes para actuar sobre la información recibida?

Insights competitivos – ¿Miras al exterior de tu propio patio?

6. ¿Tiene tu empresa activamente un punto de referencia con la competencia?
7. ¿Miras al exterior de los límites de tu propio mercado para cambios importantes en el mercado minorista más amplio?
8. ¿Miras fuera de tu propia industria para comprender tendencias del consumidor más amplias?
9. ¿Eres un miembro activo de las asociaciones industriales, organizaciones de comercio y grupos de interés diseñados para divulgar datos de la industria y tendencias?

Política del gobierno y temas externos – ¿Eres consciente de cómo la política y los temas externos afectan a tu negocio?

10. ¿Te mantienes al día de las nuevas políticas gubernamentales?
11. ¿Participa activamente tu empresa en ayudar a configurar la política?
12. ¿Tiene tu empresa planes de emergencia preparados para responder a circunstancias externas imprevistas?

Mecanismo de filtro

13. ¿Se piensa sobre los cambios del mercado en relación con cómo impactarán en su negocio específico?
14. ¿Te comprometes con cambios continuos de tu estrategia de negocio? ¿Cambias constantemente el surtido, precios, políticas operativas, marketing etc., para estar a la altura de las exigencias competitivas?
15. ¿Existen mecanismos en funcionamiento que permitan al negocio tamizar o escudriñar la gran cantidad de información entrante?

Visión y estrategia

16. ¿Tiene tu empresa una visión y estrategia claramente articuladas?
17. ¿Se comprenden las creencias y valores clave de la empresa y se refuerzan constantemente?
18. ¿Está comprometida la organización con una planificación concienzuda a largo plazo?

Habilidad de liderazgo

19. ¿Tienes un líder fuerte o equipo de gestión preparado?
20. ¿Se encuentra la organización “hambrienta”, evitando la autocomplacencia?

- 21. ¿Existen claros planes de sucesión preparados y se elaboran trayectorias profesionales para los managers?
- 22. ¿Se comunican las decisiones tomadas con autoridad y coherencia a toda la organización? ¿Se refuerzan coherentemente las decisiones?
- 23. ¿Tiene tu empresa antecedentes por tomar buenas decisiones?

Gente

- 24. ¿Cuenta su organización con empleados que permanentemente se esfuerzan por algo mejor?
- 25. ¿Tienen los empleados de la empresa una comprensión clara de las metas y objetivos de la empresa?
- 26. ¿Se encuentran sus empleados de servicio al cliente motivados y apasionados?
- 27. ¿Es tu empresa suficientemente eficaz y rentable para competir en el mercado?
- 28. ¿Estás fijando los precios de forma competitiva?
- 29. ¿Están racionalizados los procesos de distribución?
- 30. ¿Es el surtido convincente para tu audiencia objetivo?
- 31. ¿Puedes crear entornos convincentes y diferenciados en la tienda?
- 32. ¿Tienes la habilidad para elaborar surtidos para grupos de clientes específicos?

- 33. ¿Has desarrollado exitosamente marcas o formatos nuevos dentro de la organización?
- 34. ¿Tienes fuertes capacidades de desarrollo de producto y de marca privada dentro de la organización?
- 35. ¿Estás comprometido en asociaciones avanzadas con proveedores clave?
- 36. ¿Estás utilizando activamente nuevas formas de marketing con tus consumidores?
- 37. ¿Gastas activamente dinero y recursos para la creación de marca?
- 38. ¿Tienes la habilidad para responder rápidamente a los cambios dentro del mercado?
- 39. ¿Estás participando en, o siguiendo de cerca los obstáculos de tecnología potenciales?

REFLEXIÓN FINAL



Aunque todos los distribuidores modernos necesitan dominar los fundamentos para llevar con éxito un negocio, la conclusión clave del estudio fue la evidencia de una mayor concentración de capacidades clave presentes en distribuidores excepcionalmente exitosos. **Las empresas deben poder fomentar la innovación continua y la escalonada dentro de sus organizaciones.**

Lo que sigue es un resumen de las conclusiones críticas del estudio:

1. Construir un modelo de innovación eficaz y efectiva para su organización que pueda alojar innovación continua y escalonada.

Este modelo requiere un escáner eficaz para controlar las tendencias, un filtro para procesar ideas y fuertes capacidades de ejecución.

2. Desarrollar capacidades críticas dentro de tu organización. Éstas incluyen fuertes insights del consumidor, desarrollo de gente y habilidad de liderazgo para determinar y reforzar las decisiones críticas.

3. Responder eficazmente a señales potenciales.

El estudio identificó seis macro tendencias que amenazan con convertirse en Puntos de Inflexión inminentes. Evaluar estas tendencias según la probabilidad de que ocurran en tu mercado y si quieres dirigir las o reaccionar a ellas.

4. Jugar según tu poderío. La respuesta apropiada al cambio necesita ser dictada por el tamaño de la empresa, las dinámicas del mercado, el posicionamiento nicho versus de masas y la evaluación crítica de las competencias clave de tu empresa.

5. ¿Estás preparado para el futuro? Llevas a cabo un autoanálisis para comprender a dónde y cómo necesita evolucionar tu empresa en el futuro.

Sobrevivir a Puntos de Inflexión futuros exige que los distribuidores desarrollen activamente capacidades apropiadas para tener éxito en un mercado futuro que promete ser incluso más dinámico en la próxima década.

Coca-Cola



**RETAILING
RESEARCH
COUNCIL
EUROPE**



Copyright © 2007 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,
or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.
This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: www.the-radiator.com

EL PUNTO DE INFLEXIÓN