

El lineal necesita más diferenciación

10 pasos para triunfar

La innovación en los lineales está en crisis. Así lo cree Víctor Duró, quien achaca esta situación a la sobreoferta de marcas y a las pocas innovaciones reales que se introducen en los supermercados españoles. Mientras tanto, la MDD avanza imparable. En su opinión, el único argumento válido para seguir teniendo presencia en los lineales es aportar verdadera diferenciación e innovación.

VÍCTOR DURÓ
BUSINESS ADVISOR DE VIDIFFERENT



Constantemente recibimos información sobre la difícil situación de supervivencia que afrontan las marcas de fabricantes en el lineal.

La oferta total de referencias se ha reducido por primera vez en 2011, las gamas de marca de distribuidor aumentan su presencia en el lineal, la cuota de mercado de la MDD en alimentación ha aumentado 1,5 puntos más este año, existe una sobreoferta de marcas para la compra de una misma tipología de producto y la innovación real, que escasamente llega al lineal y triunfa, está en crisis. Los fabricantes solo innovan realmente afrontando nuevas necesidades de consumidor con nuevos conceptos rompedores en 3 de cada 100 lanzamientos de producto.

La problemática de las marcas

Por otra parte, sabemos que muchas marcas, aunque notorias, carecen de relevancia para el consumidor. Esta información es demoledora y muchos todavía no entienden que el principio básico es muy simple. Los clientes de la gran distribución, igual que cualquier cliente de cualquier sector, sólo esperan una cosa de las marcas: que generen demanda de sus productos. La demanda real se genera con diferenciación y se activa con promoción. Cuando la promoción es el arma más común, su efecto se diluye. Además, el gran rival de las promociones es la sencilla y constante calidad a precios siempre bajos que ofrece la marca de distribución. La calidad y el precio no son factores diferenciales para

Innovación.

Sólo se presentan productos rompedores en 3 de cada 100 lanzamientos.

10 CLAVES PARA LA INNOVACIÓN Y LA DIFERENCIACIÓN

- ❖ **POSICIONAMIENTO.**
Único, simple y diferencial.
- ❖ **INSIGHTS.**
Conceptos que conecten y sean relevantes para el consumidor.
- ❖ **INVERSIÓN FOCALIZADA.**
Renunciando a lo no diferencial.
- ❖ **SEDUCCIÓN.**
Marcas atractivas en su presentación y comunicación.
- ❖ **CONVENIENCIA.**
El producto cómodo, individual y sencillo.
- ❖ **PROCESO.**
Rigor en la planificación, objetivos y trabajo en equipo.
- ❖ **PROYECTOS ROMPEDORES.**
Que cubran o creen nuevas necesidades.
- ❖ **NOTORIEDAD DIFERENCIAL.**
A través de un plan de comunicación multicanal.
- ❖ **CREATIVIDAD COMERCIAL.**
Sorprender a la hora de presentar, posicionar y promocionar el producto.
- ❖ **ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**
Cobranding entre productos y servicios complementarios.

las marcas de fabricante. La calidad es patrimonio asociado al líder y el precio a la marca de distribución. Los factores diferenciales funcionales y/o emocionales deben ser otros para el resto de marcas.

¿Y qué piensa el consumidor?

Si las claves del futuro son la diferenciación y la innovación consistente al posicionamiento diferencial, bueno sería diagnosticar cómo evalúan los consumidores a las principales marcas de algunas categorías representativas de alimentación y bebidas en notoriedad, diferenciación e innovación.

Para ello, el instituto de investigación IPSOS Marketing y la consultoría VIDIFFERENT han llevado a ■ ■ ■

cabo un estudio cuantitativo¹ sobre la correlación entre notoriedad de marcas, imagen percibida de diferenciación de las mismas e imagen de ser marcas innovadoras entre las top 4 marcas de las categorías de aguas, cervezas, zumos, helados, chocolates y embutidos. Estas categorías, por el reparto de cuotas de mercado, notoriedad de marcas y amplitud de portafolios se consideraron como suficientemente representativas en su conjunto del panorama de alimentación y bebidas global.

Los resultados se resumen en 3 conclusiones:

- 1 Conocimiento.** La mayoría de las marcas tienen un conocimiento sugerido superior al 80%, por lo que se puede considerar que no existe un problema de notoriedad de las mismas, más bien al contrario, la notoriedad general de marcas top 4 es alta.
- 2 Diferenciación.** La mayoría de las marcas están en una zona de valoración intermedia. Sólo 3 de las marcas alcanzan la valoración media de 3,5 en escala 5. Vemos que en general, falta percepción de ser marcas diferenciadas.
- 3 Innovación.** La imagen de ser marcas innovadoras es acorde con la diferenciación percibida: otra vez la mayoría de las marcas tiene una valoración intermedia. Ninguna marca alcanza el 3,5 de valoración media. Vemos como conclusión que en general no existe una imagen de

Lineal.
Es el territorio del líder, del pionero-innovador y de la MDD.

Cobranding.
Durante la próxima década proliferarán campañas en las que dos marcas se aporten valor mutuo.



que sean marcas muy innovadoras. Si valoramos los resultados por categorías, chocolates y helados alcanzan una mejor evaluación en diferenciación e innovación y aguas, cervezas, zumos y embutidos más baja.

La lectura de todo lo anterior es que las principales marcas de las categorías analizadas son más notorias que diferenciales e innovadoras. No existe ninguna razón convincente para que la gran distribución y los *shoppers* acepten la complejidad y dispersión que implica tener varias marcas ofreciendo lo mismo. O reorganizamos nuestro portafolio con diferenciación, o nos reorganizarán ellos.

10 claves para entrar (o continuar) en el lineal

Por consiguiente, creemos especialmente necesario detallar 10 orientaciones clave para que las empresas consigan ser percibidas como diferentes e innovadoras, obteniendo así un argumento sostenible para su presencia en el lineal.

- 1 Posicionamiento.** El posicionamiento de la marca debe ser único y simple y debe ser verdaderamente diferencial respecto a la competencia. La diferenciación se basa en capitalizar uno de los beneficios funcionales o emocionales verdaderamente relevantes para los consumidores. La diferenciación implica focalización y, por lo tanto, algún sacrificio. El portafolio de productos a largo plazo debe

ser coherente con nuestro posicionamiento diferencial. La guerra de los productos genéricos y extensiones de línea es un fracaso a corto o medio plazo. Es el territorio del líder, el pionero y de la marca de la distribución. La marca de la distribución es la segunda marca que tiene cabida en los lineales (o primera en algunas categorías) según la ley de la dualidad. La única excepción a ello es ser un *second best*, un no pionero en la categoría o segmento que supera a la marca pionera con agresividad comercial e inversión. Es difícil pero posible.

- 2 Insights.** Debemos partir de *insights* de consumidor, *shopper* y cliente relevantes. Estos deben partir de la conexión: observación, *insight*, idea, posicionamiento y deben basarse en una verdad profunda, ser relevantes para el consumidor y para el negocio, deben trascender la fibra del consumidor y conducir a una idea competitivamente diferenciada y lo suficientemente poderosa para modificar conductas. Por otra parte, para que se trate de una innovación rompedora es conveniente no solo identificar deseos y necesidades del consumidor, sino profundizar en sus conflictos, problemas y temores asociados al consumo dentro de la categoría. Sólo entonces tendremos un *insight* que nos pueda llevar a una innovación estratégica.

- 3 Inversión focalizada.** Nuestras gamas diferenciadas y la innovación



rompedora deben comunicarse y promocionarse intensiva y consistentemente para que sean un éxito porque los consumidores somos reacios y poco permeables inicialmente a lo realmente innovador. Si superamos la prueba de producto y construimos penetración masiva

entre el target, tendremos el éxito a nuestro alcance. Por otra parte, muchas empresas invierten todavía en demasiadas marcas, más de las que se pueden permitir, diluyendo su activación por dispersión. Hay que saber renunciar a lo no diferencial y no esencial y apoyar consistentemente pocas marcas estratégicas para que alcancen mayor relevancia y se conviertan en marcas de referencia.

4 Seducción. Además de capitalizar un valor que las haga diferentes, las marcas deben ser atractivas visualmente en su comunicación en medios y especialmente en su presentación y visibilidad en el punto de venta. Deben ser atractivas, actualizadas y que transmitan un posicionamiento de precio acorde al real. Contrapuesto a lo anterior, las marcas poco atractivas, anticuadas, con imagen demasiado *premium* o demasiado barata para el posicionamiento real, no tienen rotación.

5 Conveniencia. La conveniencia y sencillez en el uso ha sido el gran motor de generación de valor en la mayoría de categorías de alimentación, acompañando a placer y salud. Embutidos, quesos y especialmente hortalizas han revolucionado los lineales con su 4ª gama. Ya en su día los *multi-packs* de helado dejaron atrás las tartas, los bloques y más tarde las tarrinas de 1 litro. Todo se basa en la conveniencia y facilidad en el uso individual. ■ ■ ■



La manzana, de Girona Por el clima, por la tierra, por los fruticultores, por la producción sostenible, por la variedad, por el sabor, por la firmeza, por la naturalidad. **Por todo, la manzana tiene que ser de Girona.**

Con la colaboración de:



poma de
girona
Indicació geogràfica protegida

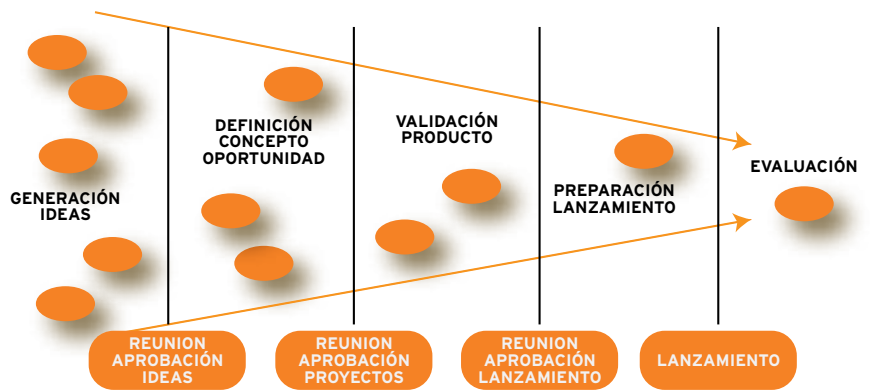


6 Proceso. El proceso de innovación debe estar dirigido por el Top Management y se debe activar cuando el posicionamiento estratégico esté claro. El proceso de innovación para cada idea que se active como proyecto es un flujo de actividades a seguir en el que la planificación, el trabajo en equipo entre departamentos y el rigor en validaciones, estimaciones y fijación de objetivos van acondicionar el éxito futuro del proyecto. En los objetivos fijados para los productos innovadores se comete a menudo el mismo error que en la mayoría de nuevos negocios. O bien solo se cumplen la mitad de los resultados previstos, o bien estos se cumplen en el doble de tiempo. Un buen proceso de innovación implica saber cancelar a tiempo proyectos que no cumplen las validaciones, factibilidad y objetivos de la empresa (Ver Gráfico).

7 Proyectos rompedores. Tenemos que apostar por proyectos rompedores, aquellos que satisfacen nuevas necesidades o bien necesidades existentes con un enfoque distinto, más relevante para el consumidor, y lo hacen con una propuesta de producto o tecnología única. Estos productos son los que acabarán creando un nuevo segmento, que tendremos que capitalizar. Cualquier empresa marquista debe tener como

La guerra de los productos genéricos y extensiones de línea es un fracaso a corto-medio plazo.

PROCESO DE INNOVACIÓN



objetivo liderar un segmento que crearemos y desarrollaremos consistentemente.

8 Notoriedad diferencial. Lo difícil hoy en día, no es tan sólo desarrollar productos diferenciados con alto margen de contribución y potencial de ventas, sino lanzarlos con un plan multicanal que sea eficiente. Si hemos lanzado un producto realmente innovador, construir conocimiento, prueba, penetración y un nivel sustancial de repetición lleva su tiempo. Debemos tener objetivos realistas de estos KPIs durante los primeros 5 años. Nuestro Plan de Comunicación deberá ser tan creativo y diferenciador como las ideas de campaña que proyectemos en él y se debe medir en términos de eficacia. Un ejemplo de ello es **Helados Kalise-Menorquina**, que gracias al apoyo en su comunicación de un héroe nacional como **Andrés Iniesta**, con más de 10 millones de seguidores en redes sociales, y utilizando un plan de comunicación multimedia con un presupuesto moderado, ha conseguido aumentar su notoriedad espontánea de marca en casi 20 puntos en dos años, invirtiendo bastante menos de la mitad que los líderes de la categoría.

9 Creatividad comercial. La activación comercial debe ser tan creativa e innovadora como las marcas y productos en que se sustente. No basta con subirse al carro de las plantillas y condiciones clásicas y ciclos promocionales de los clientes,

hay que sorprender a la hora de posicionar, presentar y promocionar nuestros productos en el lineal, diseñar la estrategia de canal diferenciada y generar demanda basándose en el *shopper marketing*.

10 Alianzas estratégicas. Si el *cobranding* entre marcas de productos y de personas (*celebrities*) funciona, ¿por qué no entre productos o servicios complementarios que comparten un target casi coincidente? Durante la próxima década, veremos campañas donde percibiremos el valor de varias marcas de productos y servicios en alianza. Por otra parte, las alianzas comerciales entre productos complementarios para desarrollar promociones y exposiciones cruzadas, referenciación adicional, captación de nuevos canales de distribución y de clientes y una propuesta de mayor valor requerirán de un gran esfuerzo, compenetración y flexibilidad entre las empresas cooperantes, que pueden salir muy fortalecidas con dichas alianzas.

¹Ficha técnica estudio. Muestra:

- Individuos de 15 años y más, residentes en las ciudades españolas. Muestra representativa (offline) a nivel nacional.
- Muestra de n=1.001 entrevistas, asumiendo un error máximo del + - 3,1% en el supuesto estadístico más desfavorable y un nivel de confianza del 95,5%.



SALON HITS LLEGA A NUESTRO PAÍS PARA ACERCARTE LAS MEJORES ESTRELLAS DEL SALÓN DE BELLEZA.

La marca especialista en belleza y cuidado del cabello trae, para las mujeres de hoy que exigen productos excepcionales para su cabello, **los éxitos consolidados del mundo profesional.**

TEXTURA CREMOSA
EN SPRAY

REVOLUCIÓN



Fluido sublime de belleza y brillo para el cabello.

Con aceite de Argán para un acabado perfecto.



Tratamiento integral de belleza para el cabello.

Un solo producto, 11 beneficios para el cabello.

Pruébalos y sorpréndete