O.J.D.: 4797
E.G.M.: No hay datos
Tarifa: 10480 €
Área: 1976 cm2 - 400%

ARAL
REVISTA DEL GRAN CONSUMO

Fecha: 01/08/2013
Sección: REVISTA
Páginas: 8-11

QUÉ ESPACIO REAL TIENE MI MARCA O MI MERCADO PARA CRECER

Crecer e innovar

Crecer es la temática más importante para todas las marcas y en todos los mercados. Y en todos los contextos también, pero en éste tan complejo que vivimos, quizá lo sea un poco más, si cabe. La pregunta del millón es, pues, cómo crecer. Vamos a profundizar brevemente en esta cuestión. Lo primero que debemos plantearnos es qué posibilidades tenemos de crecer. Qué espacio real tiene mi marca o mi mercado para crecer y cómo cuantifico ese potencial.

César Valencoso
Consumer Insights Consulting Director | Kantar Worldpanel
cesar.valencoso@kantarworldpanel.com

Tradicionalmente existen dos formas de calcular los potenciales de un mercado: proyectar los comportamientos de consumo del pasado o realizar modelizaciones integrando variables endógenas y exógenas. Las primeras tienen el problema fundamental de que pueden ser completamente irreales. Un ejemplo clarificador: si tomamos el mercado de refrescos con gas y proyectamos su penetración estimada para los próximos años teniendo en cuenta su nivel actual y su crecimiento en los últimos años, concluiríamos que en dos decenios el mercado superaría el 100% de penetración, ciertamente imposible. Las segundas son modelizaciones de caja negra en la que por muy bien diseñadas que estén, introducen complejidad y por ende escepticismo en la fórmula desde el inicio.

Proponemos una alternativa más simple y más práctica: mirar el mercado con una nueva perspectiva. Retomando el ejemplo de los refrescos, a priori puede parecer un mercado con poco potencial: una penetración de compra del 94% anual, con una alta actividad promocional y una distribución ponderada del 100% de las marcas líderes. Mirar el mercado de manera diferente es entender que la penetración se puede mirar semestralmente, trimestralmente o mensualmente y que además se puede hablar de penetración de compra y penetración de consumo. Los refrescos con gas sólo están presentes en un 9% de todos los momentos de consumo que se realizan a la semana. Ahí sí que hay espacio para crecer si lo comparamos con todos los momentos en los que ingerimos algún líquido. La diferencia, pues, entre el consumo real actual y el del mercado que nos pongamos de referencia constituirá la reserva de crecimiento. Esto es lo que cuantifica nuestra nueva herramienta Growth Finder. El potencial de crecimiento se alcanzará si mejoramos en alguna de estas tres vías:

Más consumidores– que todos los hogares que compran nuestro mercado de referencia nos compren; que nos compren más frecuentemente y que dentro de cada hogar nos consuman más miembros de la familia.

Más ingestas – Si ya nos consumen en desayunos, por ejemplo, que nos consuman en todos los desayunos de la semana. O que nos consuman en otros momentos aparte de los desayunos.

Mayor dosis – Incrementar la dosis de consumo. Por ejemplo convirtiendo un producto complemento en protagonista del menú. O cambiando el momento

O.J.D.: 4797
E.G.M.: No hay datos
Tarifa: 10480 €
Área: 1976 cm2 - 400%

ARAL
REVISTA DEL GRAN CONSUMO

Fecha: 01/08/2013
Sección: REVISTA
Páginas: 8-11

Foto: 123RF

de consumo porque no se utiliza la misma cantidad cuando un producto se consume en el postre que como sustituto de la comida, por ejemplo.

La dosis de realismo nos la dará la comparación con el mercado de referencia, de competencia alargada. Apliquemos estas palancas al caso de los refrescos con gas, añadiendo un grado más de precisión: vamos a cuantificar cuánto podríamos crecer dirigiendo nuestras acciones al target principal de esta categoría: los individuos de 15 a 49 años (compran la mitad de todos los litros de refrescos que se venden cada año).

Estos individuos consumen refrescos de promedio un día a la semana, en el almuerzo. Y otro día consumen otra bebida fría, que compite directamente con el refresco en ese momento del día: la cerveza. Pues bien, si conseguimos que este individuo reemplace su cerveza y repita el consumo de refresco, podríamos obtener 27 millones de litros adicionales para el mercado. Si además este mismo individuo pasa a consumir el producto, en esa misma frecuencia, en otro momento del día, como la cena, obtendríamos otros 47 millones. También podríamos captar 240 millones de litros adicionales si atraemos a otra persona de ese hogar a consumir el producto.

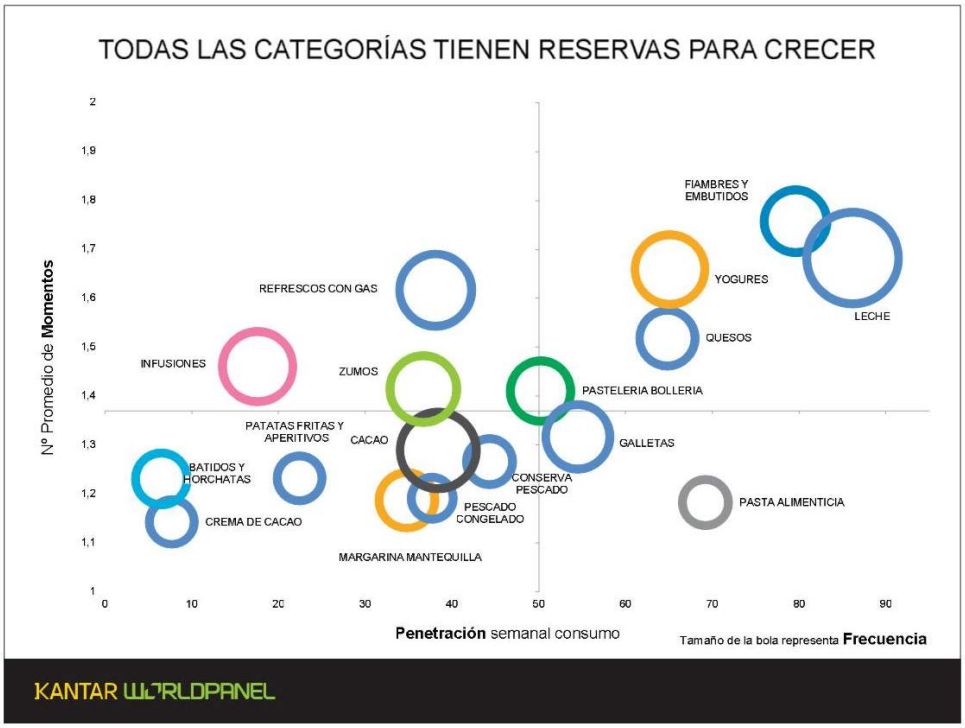
Sólo estas tres acciones suponen un crecimiento potencial del 22% para el mercado. Y en función de los objetivos, podríamos acotar más todavía las palancas y los targets a impactar, si buscamos resultados a más corto plazo.

"AUNQUE LA ALIMENTACIÓN ES EL SECTOR CON MÁS LANZAMIENTOS, Y CON MAYOR RATIO DE ÉXITOS PORQUE ES EL MERCADO MÁS GRANDE, PROPORCIONALMENTE *HEALTH&BEAUTY* ES EL SECTOR MÁS INNOVADOR"

O.J.D.: 4797
E.G.M.: No hay datos
Tarifa: 10480 €
Área: 1976 cm2 - 400%

ARAL
REVISTA DEL GRAN CONSUMO

Fecha: 01/08/2013
Sección: REVISTA
Páginas: 8-11



Este es un ejemplo, pero en realidad todas las categorías tienen reservas para crecer si nos basamos en estos parámetros de comparación. Incluso categorías muy desarrolladas y muy presentes en nuestra dieta, como es la leche, que se consume siete veces por semana y por casi el 90% de la población, tiene posibilidades de crecer si consideramos que prácticamente sólo entra en el desayuno.

"EL 25% DE LOS LANZAMIENTOS INNOVADORES HAN TENIDO ÉXITO"

¿Cómo conquistar ese crecimiento?

Una vez sepamos dónde está nuestro potencial, el siguiente paso es tener claro cómo conquistarlo, qué mecanismos activar para atraer al consumidor. Las vías típicas serían la publicidad, las promociones o la estrategia de precio. Hemos realizado un análisis sobre la performance de las marcas qué más han invertido en alguna de estas palancas en particular durante estos últimos 4 años. Así tenemos un grupo de marcas que han optado por incrementar su actividad promocional (han incrementado como media 15 puntos su distribución ponderada promocional), otro grupo que ha incrementado en 10 millones de euros su inversión en publicidad y otras que han apostado por reducir un 30% el precio medio de sus productos. El resultado es que ninguno de estos tres grupos de marcas logra crecer.

Las únicas que parecen funcionar son aquellas estrategias que han combinado los tres puntos a la vez y en cuantías importantes. Éstas sí que crecen pero obviamente a costa de una inversión de muchos ceros.

La buena noticia es que hay una cuarta vía que es la innovación. Aquellas marcas que en 2009 tenían en el mercado desplegadas innovaciones relevantes han crecido a un ritmo de 100 millones de euros anuales incorporando todas ellas nuevos compradores. Además, la mayoría de ellas no sólo no ha tenido que reducir precios, sino que ha podido aumentar-

O.J.D.: 4797
E.G.M.: No hay datos
Tarifa: 10480 €
Área: 1976 cm2 - 400%

ARAL
REVISTA DEL GRAN CONSUMO

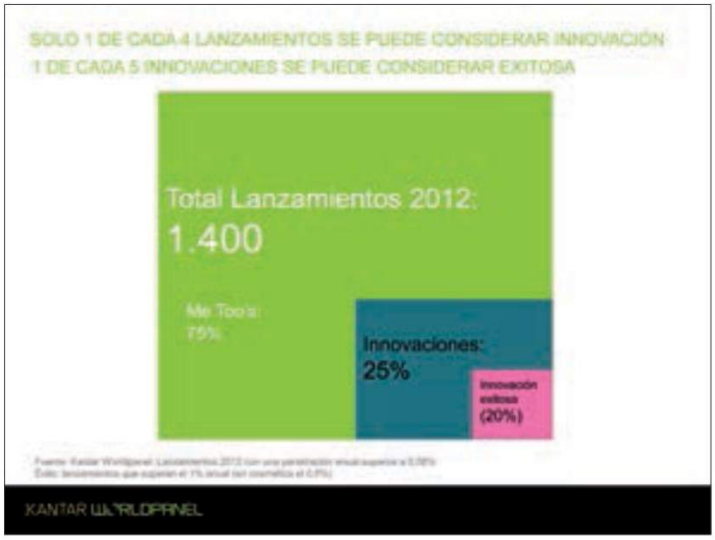
Fecha: 01/08/2013
Sección: REVISTA
Páginas: 8-11

los. Innovar no es, por tanto, una simple opción más. Es una manera probada de crecer.

La innovación en España

Hemos analizado los 1.400 sku's que se lanzaron en 2012 en FMCG (excluimos aquí los lanzamientos promocionales de corta duración). La mayor parte de los lanzamientos son me too's (hasta un 75%) por lo que no es realmente innovación. No debe sorprendernos por cuanto innovar de verdad es más difícil y más caro. Pero para los que lo hacen hay una recompensa: el 25% de los lanzamientos innovadores han tenido éxito (para considerar una innovación como exitosa consideramos que debe alcanzar una penetración mínima del 1% en alimentación y droguería y del 0,5% en perfumería). Es una cifra esperanzadora y lejos de lo que solemos ver publicado.

Aunque la alimentación es el sector con más lanzamientos, y con mayor ratio de éxitos porque es el mercado más grande, proporcionalmente *health&beauty* es el sector más innovador. Detrás de estos lanzamientos está la inversión de fabricante. En especial los principales fabricantes, que concentran un 55% de toda la innovación; los que más, Danone, Unilever, Mondelez y Nestlé, que realizan uno de cada tres lanzamientos innovadores. Por otra parte, el 33% de toda las innovación pertenece a la marca de la distribución, impulsada básicamente por Mercadona, que es quien mueve más de la mitad de estos lanzamientos.



Un seguimiento sistemático y continuo de lo que se está lanzando en el mercado, y de cómo lo está percibiendo el consumidor, nos permite analizar qué tiene éxito y qué no, cuáles son los drivers y conceptos que mejor funcionan, cuáles son las categorías más dinámicas… y en definitiva generar normas de comparación para anticipar el éxito de nuestra innovación.

Hay muchas oportunidades de crecer, pero es necesario mirar los mercados de manera diferente e inteligente; y apostar por ello. ●