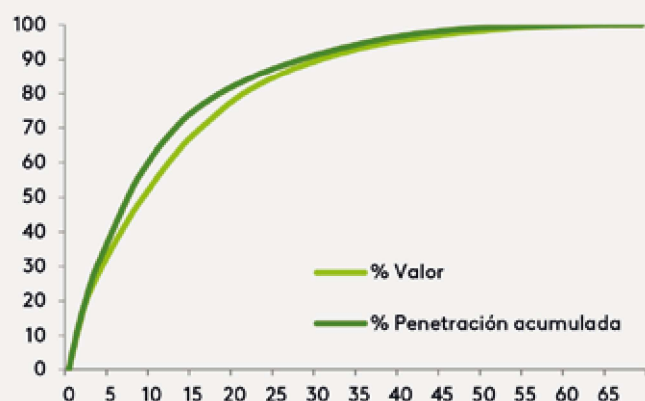


Defender el 'core business'

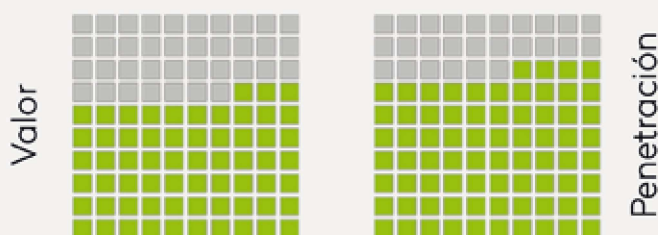
KANTAR WORLDpanel

El 20% de las referencias de una marca generan dos tercios del negocio



Top 20% skus

63% 74%



Análisis de 40 marcas en 13 mercados de FMCG, año 2017
Fuente: Kantar Worldpanel

En mercados maduros como el gran consumo, sin apenas crecimiento poblacional, el volumen agregado no ofrece oportunidades para todos. Unos (fabricantes, marcas y distribuidores) crecen necesariamente a costa de otros, y por eso es crucial buscar nuevos espacios de demanda, nuevas tipologías de cliente, y hacerlo de forma eficiente y ágil.

Pero mientras todo esto sucede, las compañías tienen un legado que defender. Las marcas son el activo más valioso de las empresas de gran consumo, y sus cualidades les han permitido ser elegidas por los consumidores españoles durante años. Cuidarlas pasa por cuidar el corazón de su negocio, su *core business*, porque de no hacerlo, los esfuerzos por crecer se verán mermados o serán incluso fútiles.

De hecho, apenas el 20% de las referencias de una marca concentra en promedio dos tercios de su negocio y alcanza a tres cuartas partes de sus consumidores. Sólo el 'Top Sku', la referencia más comprada de la marca, representa un 17% de las ventas y un cuarto de la penetración. Esa referencia clave (el *core del core*) es mayoritariamente la versión básica con la que el consumidor identifica la marca en la categoría y determina el perfil de su clientela.

Esto es así a lo largo del tiempo y, es más, el desempeño de estas referencias determina el performance global de la marca. No obstante, el *core* ha perdido importancia en los últimos tres años, afectando a los resultados de las principales marcas. Los factores de presión que impactan en estos resultados son tanto exógenos como endógenos. Los primeros tienen que ver con la dificultad de destacar en un mercado donde el crecimiento del surtido prácticamente ha triplicado el de la superficie comercial. Además, la tendencia en el sector de la distribución favorece los surtidos más cortos y los hogares los han respaldado mayoritariamente. Previsiblemente, estos formatos seguirán creciendo y la principal

alternativa que más crece, el *e-commerce*, presenta un reto nada menor: destacar dentro de un surtido virtual e ilimitado. El resultado es que 1 de cada 6 referencias no aporta consumidores incrementales a la marca madre.

Iniciativas exitosas

El reto de hacer eficiente el portafolio es enorme y enlaza con los factores endógenos de presión: la competencia de nuestra propia innovación por espacio en los lineales (la mitad de las referencias disponibles actualmente no existían en 2014, aunque una cuarta parte de ellas apenas aporta un 1% de las ventas para la marca); y la presión promocional, mucho más intensa sobre el *core* que sobre el resto de la marca, que destruye una parte considerable del margen.

Frente a este fenómeno, las marcas han tomado diversas iniciativas exitosas:

- **Volver a lo básico.** Recordar cómo el *core* de la marca encarna los atributos fundamentales de la categoría.
- **Innovación** no sólo consistente con el mensaje de la marca madre, sino que además refuerce los atributos del *core*.
- **Encontrar nuevos espacios** de demanda (hacer *stretch* de la marca hacia nuevos momentos, consumidores o usos) permite al *core* reinventarse y crecer de nuevo.
- **Promociones enfocadas** a generar penetración, con mayor recurrencia y menor profundidad de descuento.
- **Por último, adaptar el *pack-price*** de nuestro *core* a los distintos modelos de oferta de los distribuidores permite no sólo adaptarnos mejor a lo que el consumidor busca en cada tipo de tienda, sino también responder a la necesidad de personalización de cada uno de los *retailers*.

Por lo tanto, defender el *core* supone alimentar un círculo virtuoso que empieza con la superioridad de producto: ser el mejor de la categoría; para ello, debe innovar sin perder de vista la esencia que aporta a la marca; así como debe permitir llegar a nuevos espacios de demanda; su ejecución debe llegar a nuevos compradores. Y, por último, requiere ser capaz de tener una oferta comercial coherente y útil para la estrategia del *retailer*, porque eso es lo que permitirá tener espacio en sus lineales y poder demostrar que se es el mejor de la categoría. ■



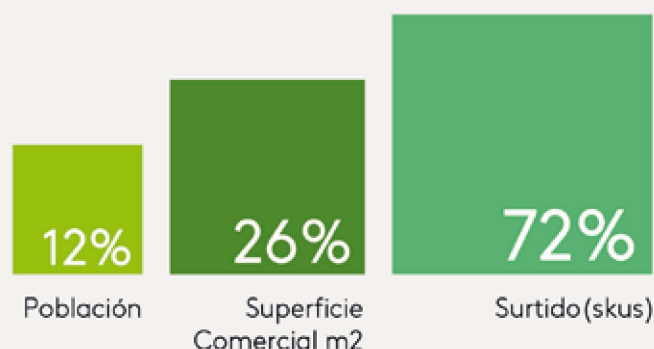
Carlos Cotos

Client Service Director
KANTAR WORLDPANEL

KANTAR WORLDPANEL

La oferta crece más rápido que la demanda y los metros lineales

% Evolución 2002-2017



El círculo vicioso para defender bien el *core business* de una marca



Fuente: Kantar Worldpanel