

II Encuentro de Marketing FMCG

“REDEFINIR PARA SOBREVIVIR:
El desafío de diferenciarse
en el auge de la MDD”

PARTICIPANTES

Luis Arquillos / Marketing & R&D director
de Mantequerías Arias (Groupe Savencia)

Fernando Busato / Director de Marketing,
Retail MK & Field Force de **Colgate-Palmolive**

Ignacio Cormenzana / Director de Marketing
UN España de **Mahou San Miguel**

André Gaiaz / Brand Marketing
manager de **Findus España**

Maria González / Marketing manager
de **Capsa - Central Lechera Asturiana**

Julietta De Laurentiis / Marketing director
Iberia de **The Kraft Heinz**

Alexandra Martínez / Directora de Marketing
y miembro del Comité de Dirección de **Risi**

Jorge Alonso / Director de Marketing
y Trade Division Europa de **Nauterra**

MODERA: Mar Calderón
FRS / Directora

ORGANIZA

FRS FOOD RETAIL
& SERVICE

CON LA COLABORACIÓN DE

Shopadvizor

II Encuentro de Marketing FMCG de **FRS**

Innovación frente a la MDD: el pulso por el lineal y la conquista del consumidor

Las reglas del juego han cambiado. La innovación, históricamente el motor de crecimiento del gran consumo, se enfrenta hoy a un contexto hostil: lineales más restringidos, surtidos más optimizados y una presión creciente por parte de la marca de distribuidor (MDD). En este escenario de competencia feroz y espacio limitado, las marcas de fabricante luchan por diferenciarse, aportar valor y conservar su lugar en el punto de venta. Los máximos responsables de Marketing de algunas de las principales compañías fabricantes del sector analizan en este 'II Encuentro de Marketing FMCG', organizado por **FRS** con la colaboración de Shopadvizor, cómo sobrevivir –y destacar– en un entorno donde la MDD marca el ritmo. Lejos de resignarse, las marcas de fabricante apuestan por estrategias más afinadas: *insights* más profundos, validaciones previas más robustas y contenidos que conecten emocionalmente con nuevas generaciones. El mensaje compartido es claro: la innovación no ha muerto, pero necesita aliados, foco y una ejecución brillante para seguir viva en los lineales.

Carlos Azofra. Editor de **FRS** / Maite M. Vendrell. Redactora-jefe de **FRS** 

PROTAGONISTAS DEL II ENCUENTRO MK FMCG



Luis Arquillos

Marketing & R&D
director de Mantequerías Arias (Groupe Savencia)



Fernando Busato

Director de Marketing,
Retail MK & Field Force
de Colgate-Palmolive



Ignacio Cormenzana

Director de Marketing
UN España de Mahou
San Miguel



André Gaiaz

Brand Marketing
manager de Findus
España



María González

Marketing manager
de Capsa - Central
Lechera Asturiana



Julieta De Laurentiis

Marketing director Iberia
de The Kraft Heinz



Alexandra Martínez

Directora de Marketing
y miembro del Comité
de Dirección de Risi



Jorge Alonso

Director de Marketing
y Trade Division Europa
de Nauterra



Mar Calderón

Directora FRS

BLOQUES DEL DEBATE

1

› **Innovación con sentido**

En un lineal hipercompetido, ¿cómo hacer que la innovación sobreviva?

1. ¿Cómo convencer al distribuidor de que liste nuestras innovaciones? ¿Con qué argumentos o herramientas?
2. ¿Cómo validáis que un producto está listo para el mercado antes de lanzarlo? ¿Qué tipo de feedback o datos son más valiosos para tomar esa decisión?
3. ¿Cuál es el principal error que sigue cometiéndose en la gestión del ciclo de vida de una innovación? ¿Qué aprendizajes os ha dejado vuestra última innovación lanzada al mercado? ¿Qué haríais diferente hoy?

2

› **Diferenciarse de la MDD**

Con cuotas récord para la MDD, ¿cómo se construye valor desde la marca?

1. Teniendo en cuenta la diferencia de precio entre la MDD y la Marca del Fabricante, ¿qué hacéis para que el consumidor perciba que vale la pena pagar más por vuestros productos?
2. ¿Cómo trabajáis la conexión con las nuevas generaciones de consumidores, que tienden a ver la MDD como una marca más? ¿Qué papel juegan en vuestra estrategia los contenidos generados por usuarios, las reviews o la prueba real del producto a la hora de construir esa diferenciación de cara a los más jóvenes?
3. ¿Qué ventajas e inconvenientes creéis que tiene aplicar una política dual, de fabricar, adicionalmente a vuestras marcas, marcas de distribuidores?



La **innovación** en el sector del gran consumo atraviesa uno de sus momentos más delicados. Según el informe "Radar de la Innovación 2024" de Kantar, el lanzamiento de nuevos productos se ha **desplomado un 48% desde 2010**, situándose en mínimos históricos: apenas 75 innovaciones llegaron al mercado en 2024, frente a las 89 del año anterior y las 156 de hace 15 años. Una tendencia descendente que no solo pone en jaque el crecimiento del sector, sino también su capacidad de competir y de ofrecer valor al consumidor.

Aunque las **marcas de fabricante** siguen liderando este esfuerzo –responsables del **96% de las novedades**–, su presencia efectiva en los lineales es limitada, con una **distribución media del 25,14%**. Además, la tasa de éxito de estos lanzamientos sigue cayendo: solo uno de cada cinco productos logra consolidarse. Ante este panorama, el 'II Encuentro de Marketing FMCG', organizado por **FRS** con la colaboración de **Shopadvizor**, reúne a líderes del sector para abordar dos cuestiones críticas: ¿cómo innovar

con sentido en un escenario de lineales cada vez más exigentes y surtidos más restringidos? Y un paso más allá, ¿cómo evitar desaparecer del radar del consumidor?

Bajo el título "*Redefinir para sobrevivir: el desafío de diferenciarse en el auge de la MDD*", este exclusivo foro de debate volvió a reunir en esta ocasión a reconocidos expertos de marketing de empresas fabricantes líderes, como **Luis Arquillos**, Marketing & R&D director de Manterqueras Arias (Groupe Savencia); **Fernando Busato**, director de Marketing, Retail MK & Field Force de Colgate-Palmolive; **Ignacio Cormenzana**, director de Marketing UN España de Mahou San Miguel; **André Gaiaz**, Brand Marketing manager de Findus España; **María González**, Marketing manager de Capsa - Central Lechera Asturiana; **Julieta De Laurentiis**, Marketing director Iberia de The Kraft Heinz; **Alexandra Martínez**, directora de Marketing y miembro del Comité de Dirección de Risi; y **Jorge Alonso**, director de Marketing y Trade Division Europa de Nauterra.

1

Innovación

El primer bloque del encuentro, titulado "Innovación con sentido en un lineal que tiende a recortar surtido", abrió con una pregunta directa: ¿cómo conseguir que la innovación sobreviva y logre mantener su espacio en un entorno dominado por la presión promocional, la comparación con la MDD y la necesidad de aportar verdadero valor al consumidor y al distribuidor?

Ignacio Cormenzana, director de Marketing de la Unidad de Negocio España de Mahou San Miguel, abrió el debate reconociendo que "el mercado está saturadísimo". Según explica, hoy en día es imprescindible "pelear cada centímetro de lineal" y esa batalla no se gana solo con una buena propuesta de producto, sino también con **datos sólidos**: "Se lucha con el dato. Con datos de ventas incrementales, de rotación, de rentabilidad absoluta", afirma. Bajo estas premisas, comienza lo que denomina el "cortejo" hacia el distribuidor. "Ese cortejo es mucho más fácil si previamente has mantenido reuniones con la enseña entendiendo su estrategia, necesidades, retos, etc."

Para Cormenzana, "si hay **sinergia entre fabricante y distribuidor**, y todo está alineado, lógicamente esa puerta se abre mucho más rápido". No obstante, también subraya el poder de otra posible vía para captar la atención del canal: "Enamorar con algo disruptivo", apoyándose en **nichos sin cubrir, partiendo de los insights adecuados y utilizando la inteligencia artificial en el proceso de ideación o incluso la neurociencia en el proceso de validación**, ya que "el cerebro miente mucho menos que la boca del consumidor". En definitiva, recalca, "tienes que



“

Tienes que convencer al cliente y, sobre todo, entender que no se trata de un trueque, sino de construir una propuesta incremental para ambas partes con un potente plan 360 detrás. Y eso es lo verdaderamente interesante”

Ignacio Cormenzana
(Mahou San Miguel)

convencer y, sobre todo, entender que no se trata de un trueque, sino de construir una **propuesta incremental** para ambas partes con un potente plan 360 detrás. Y eso es lo verdaderamente interesante".

Coincidiendo en la importancia de ese proceso de cortejo, **Julieta De Laurentiis**, Iberia Marketing director de Kraft Heinz, puntualiza que "no siempre es igual ni aplicable a todas las categorías". En el caso de las salsas, apunta, el contexto financiero de los últimos tres años ha impulsado su relevancia: "Po-

dríamos decir que **las salsas están de moda**, y eso lo vemos reflejado en los datos de categoría", señala. Sin embargo, también reconoce que el espacio en el lineal sigue siendo limitado, lo que obliga a trabajar con una segmentación precisa, analizando clústers y definiendo dónde y cómo comenzar a **convencer al retailer**.

En ocasiones, explica, un producto entra como una propuesta solitaria en su segmento, y si demuestra su validez, permite crecer de forma incremental. Para De Laurentiis, el dato es clave, pero también lo es el **sabor y la experiencia del consumidor**: "Impulsamos la prueba de producto, aportando también ideas sobre *hostfoods* y platos donde ese sabor complementa perfectamente, conectando al consumidor con la prueba de sabores. Bajo su visión, "es en efecto un proceso de cortejo, sí, pero acompañado por un fuerte *trade story*, datos contundentes y validaciones con consumidores que sustenten tener estos nuevos productos en el lineal".

Desde Capsa - Grupo Central Lechera Asturiana, **María González Roces**, Marketing manager, añade

que todo depende de la categoría y la madurez de esta. Es diferente innovar en una categoría en crecimiento que en una categoría más *mainstream* y madura, donde el proceso es más complejo. "En este contexto, es clave construir un argumentario con **datos de mercado sólidos**, hacer un análisis detallado, poner en valor la **diferenciación** y el **negocio incremental** que aportas. Es importante hacer *benchmarking* e identificar bien la oportunidad de negocio".

González subraya la necesidad de identificar qué espacios del lineal no están cubiertos y cómo puede la innovación aportar valor en esa categoría. "Antes podíamos hablar de innovación para todos –o "leche para todos"–, pero ahora es mucho más complejo", afirma haciendo un guiño a su categoría.

Hoy, cada propuesta debe estar muy bien diseñada y adaptada al cliente, teniendo en cuenta que cada uno tiene unas **necesidades diferentes**: "No solo estás vendiendo un producto, estás enfrentándote a un contexto distinto y el discurso o la narrativa debe adaptarse a las necesidades específicas del cliente". **Más allá de presentar un producto, es preciso "mostrar qué valor diferencial aportas, qué inversión se realizará para desarrollarla y hacerla crecer"**, añade la Marketing manager de Capsa.

Fernando Busato, director de Marketing Retail MK & Field Force de Colgate-Palmolive, introdujo una reflexión sobre el enfoque del *go to market* en España, especialmente en categorías como **higiene y belleza**, donde solo el **30% del mercado de gran consumo** está representado por **hipermercados y perfumerías**, con una entrada de la innovación más sencilla debido a que tienen un surtido más amplio: "El verdadero desafío se encuentra en el resto del negocio", señala Busato. "España es un país dominado por el **canal super y discount**, que representa hasta el 70% del mercado", recordó. En ese entorno, "la



María González (Capsa) y Fernando Busato (Colgate-Palmolive).

Antes podíamos hablar de innovación para todos –o "leche para todos"–, pero ahora es mucho más complejo; es preciso identificar qué espacios del lineal no están cubiertos y cómo puede la innovación aportar valor en esa categoría"

María González (Capsa - Grupo Central Lechera Asturiana)

innovación incremental muchas veces no tiene espacio. Para introducir algo nuevo, a menudo se exige sustituir un producto que probablemente ya cumple una necesidad más amplia", apunta el experto.

Esa particularidad del mercado español "lo hace especialmente complejo", en opinión de Busato, quien destaca el papel crucial del **retail marketing** en este contexto. Aunque la innovación se dirige al consumidor, explica, es el equipo de *retail marketing* quien tiene el desafío, junto con el equipo de ventas, de cómo presentar la **propuesta al distribuidor**. "Y en ese diálogo, lo que nuestro cliente quiere saber es: '¿Que planes habrá para que la innovación me la compren a mí primero, o que genere valor en mis tiendas?'. Para el director de Marketing Retail de Colgate-Palmolive, se trata de afinar los planes, adoptando una **aproximación cuenta a cuenta**, aunque reconoce que "no es fácil, y no siempre tenemos los recursos suficientes para adaptarnos a todos".

Por su parte, **Jorge Alonso**, director de Marketing y Trade Division Europa de Nauterra, compartió su visión sobre el verdadero reto de la innovación: "¿Qué hay para el distribuidor? Rentabilidad, más tráfico, hacer crecer la categoría...". Recordó que, según los últimos datos compartidos por Kantar, solo cerca del 20% de las innovaciones son exitosas, lo que pone en valor la dificultad del proceso. "La innovación no es solo lanzar productos diferentes. Tiene que ser relevante para el consumidor, generar incrementalidad y además tiene que ser accesible", subraya. Accesibilidad, matizó, no solo en términos de **precio**, sino también de **visibilidad y distribución**.

Para Alonso, la clave reside en **hablar el mismo idioma** que el distribuidor y construir **estrategias de largo alcance**, con compromisos compartidos. "Esto no va de hacer una acción puntual en *retail*, sino de construir una estrategia sostenida en el medio plazo, con planes conjuntos".

Como ejemplo, citó la última innovación de su grupo en el mundo del atún: el envase **Vuelca Fácil**. "Detectamos un *insight* muy claro: mucha gente, al abrir una lata de atún, rebañaba con el tenedor, dejaba producto dentro o tiraba el aceite por el fregadero. Captamos bien ese problema y lo transformamos en una oportunidad: un producto fácil de usar y más sostenible. Esta innovación funciona muy bien, y creo que una de las claves es que la trabajamos de forma conjunta con los *retailers*, hablándoles en su idioma, con un plan claro y sostenido en el tiempo".

Luis Arquillos, Marketing & R&D director de Mantequerías Arias, retomó la idea de **construir desde el core** del negocio, apostando por innovaciones "verdaderamente revolucionarias" que justifiquen una ventaja competitiva: "Como fabricantes expertos en segmentos concretos tenemos no solo los datos, sino también el conocimiento necesario para aportar valor al cliente y generar disruptión. Creo que esa es, en cierto modo, nuestra responsabilidad", afirma.

Reconoce que durante años ha existido una inercia de lanzar innovaciones anuales como motor de crecimiento, "casi como por obligación", y **debemos centrarnos "en innovaciones realmente relevantes, capaces de justificar la diferenciación que tienen hoy en día los productos de marca"**. Para Arquillos, no hay que abandonar la innovación incremental, pero sí centrarla más en el core, "aunque cueste más tiempo, más recursos y más dinero. Porque, al final, lo que sostiene a las empresas a largo plazo es precisamente eso: **fortalecer el núcleo** del negocio", asevera.

Alexandra Martínez Villarreal, directora de Marketing y miembro del Comité de Dirección de Risi, coincide en la relevancia de **innovar en el core** del negocio, destacando que es la prioridad a nivel de ingresos dentro de la empresa, por lo que debe ser un componente clave de la innovación.



No hay que abandonar la innovación incremental, pero sí centrarla más en el core, aunque cueste más tiempo, más recursos y más dinero. Porque, al final, lo que sostiene a las empresas a largo plazo es precisamente eso: fortalecer el núcleo del negocio"

Luis Arquillos

(Mantequerías Arias)

Sin embargo, introdujo un matiz adicional en el debate: la presión derivada de la **competencia entre distribuidores**, especialmente por el deseo de seguir el liderazgo del mercado: "Muchos *retailers* buscan replicar el portafolio de Mercadona, y esto puede complicar las cosas", explica. Esta tendencia, en su opinión, "puede introducir un componente subjetivo en la toma de decisiones, donde ser *follower* se prioriza por encima del análisis de mercado, la realidad del *retailer*/región y de la identificación de nuevas oportunidades de consumo que quedan fuera de este enfoque convencional".

Además, destacó la importancia de **cultivar la relación con el cliente**,

especialmente cuando se trata de supermercados regionales. "Nos enfrentamos a limitaciones en la interlocución, porque **no todo es medible** ni técnico", advierte. Conseguir distribución es el factor clave, según Martínez, para que una innovación tenga éxito: "Es fundamental entender que hay una dimensión más allá de lo técnico y lo estratégico, una **dimensión mucho más subjetiva y humana**, que influye en todo el proceso y que no siempre está bajo nuestro control".

Finalmente, **André Gaiaz**, Brand Marketing manager de Findus España, cerró el turno de respuestas a la primera de las cuestiones abordadas en el encuentro subrayando la complejidad inherente al éxito en innovación: "La innovación es un **proceso complejo** y, para mí, lo más difícil del éxito en innovación es precisamente eso: gestionar su **componente multifacética** en el entorno que vivimos en el día de hoy", afirmó.

Gaiaz destaca la importancia de observar cómo los clientes entienden al consumidor y de mantener una actitud de **escucha activa**. "Nuestros clientes conocen bien el terreno de juego, por lo que escuchamos activamente al cliente para enriquecer nuestra visión, sin perder la coherencia con nuestra estrategia de marca". Cuando nos dicen que alguna propuesta puede



María González (Capsa), Fernando Busato (Colgate-Palmolive) y Jorge Alonso (Nauterra).

funcionar muy bien es porque lo que les ofrecemos va más allá de una oportunidad de marca y responde a una oportunidad de categoría. Y eso es valioso para ambos. Nosotros tratamos de aprender mucho a partir del *feedback* y de los *insights* que nos comparten nuestros clientes".

Esto no significa, según aclara Gaiaz, que haya que adaptar los planes de innovación en función de las directrices marcadas por los clientes, "pero sí que muchas veces ellos actúan como los **ojos del consumidor**, y eso se aprecia. Esa escucha activa, además, genera confianza y oportunidades de crecimiento con un **enfoque win-win**", subrayó.

Otro punto muy importante para Gaiaz, y que a veces se pasa por alto, es el **papel de la inversión** como factor clave para lograr la **referenciación** en grandes superficies: "Muchas decisiones de lanzamiento están muy condicionadas por el **nivel de apoyo e inversión** que cada marca destina a acompañar y respaldar el lanzamiento, tanto en visibilidad en tienda como en comunicación al consumidor". En el caso de Findus, explica, "además de **elegir nuestras batallas** con cuidado, también trabajamos para convencer a los distribuidores de que nuestra propuesta de valor merece la pena. Y eso pasa no solo por la innovación en el producto, sino también por el **compromiso**

Hace diez años, cualquier producto nuevo se presentaba como una innovación, pero hoy la innovación debe ser verdaderamente diferenciadora y, además, tener escala dentro del core del negocio para que sea sostenible en el tiempo"

Fernando Busato

(Colgate-Palmolive)

que mostramos detrás de nuestros lanzamientos".

A la luz de todas las intervenciones, parece asumido de forma unánime que el éxito de una innovación no depende solo de lo que ocurre en los primeros tres o seis meses tras su lanzamiento. También cuenta –y mucho– lo que viene después: el **seguimiento, el apoyo, la coherencia, el aprendizaje...** Porque si no se acompaña la innovación con cariño y compromiso a medio plazo, se corre el riesgo de caer en una sucesión de productos efímeros, sin legado ni continuidad, en lugar de construir un portfolio sólido.

VALIDAR ANTES DE LANZAR: ¿CÓMO SABER SI UNA INNOVACIÓN ESTÁ LISTA? ¿Qué hace que una innovación esté realmente

lista para salir al mercado? Aunque diversas, las respuestas a este interrogante durante el debate coincidieron en un punto esencial: no basta con tener una buena idea, hace falta construir una **propuesta consistente**, validarla a conciencia y lanzarla en el momento justo.

Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia) rompía el hilo con un ejemplo concreto: el lanzamiento de un **kéetchup con sabor a pepinillos**. El objetivo, aclara, no era copiar lo que ya existía, sino explorar un perfil muy particular: "Quiero el sabor de los pepinillos, pero sin necesidad de llevar pepinillos". A partir de un **insight claro** –consumidores que valoran el sabor del pepinillo, pero no su textura– y detectando una tendencia creciente en redes sociales y menús, la marca decidió lanzar en un momento donde el consumidor, el cliente y la cultura pop estaban alineados.

"Hoy por hoy, no solo los datos demuestran que ha sido de las innovaciones más exitosas que hemos lanzado, sino además las excelentes opiniones por parte de los *retailers* sobre el sabor", afirma De Laurentiis, a la vez que destaca la potente **conexión emocional** detectada en esta dirección con el consumidor incluso desde la neurociencia. "Nos percatamos de una tendencia clara, un consumidor preparado y un cliente que ya estaba más avanzado en ese camino. Aprovechamos esa sinergia y lanzamos en el momento justo: todo se alineó", remató De Laurentiis.

Para **María González** (Capsa - Grupo Central Lechera Asturiana), además del análisis de los datos de mercado, una de las claves está en realizar un análisis de oportunidades más transversal, en entender al consumidor y ver qué sucede en **otras categorías y canales**. En los últimos años, han **reducido el número de lanzamientos** "porque es un entorno muy maduro y nos hemos centrado en lanzar con sentido. En este proceso, hemos apostado por el desarrollo de la marca, que cada vez sea más fuerte y, en términos de innovación,

hemos aprendido de otros canales y categorías en las que operamos". Así, su último lanzamiento de **leche Especial Barista** nació tras observar tendencias en el canal horeca, donde detectaron nuevos usos y tendencias.

Aprendieron de otros sectores como el del café de especialidad y trasladaron esa inspiración al *retail*. "Cuando analizas la evolución del consumo de café, ves cómo ha crecido el interés por el café de especialidad, el ritual en casa... Y todo eso lo fuimos desarrollando, construyendo la innovación con una **visión más transversal y** aprendiendo de otras categorías. Una vez que tienes datos de mercado sólidos, se completa con el diseño del **posicionamiento de marketing**: el producto, el posicionamiento de precio, la estrategia de comunicación, construyendo un buen argumentario. Solo entonces lo presentamos, con los deberes hechos", explica la Marketing manager de Capsa.

"Y curiosamente, cuando rompes con la dinámica habitual y presentas una propuesta distinta, el distribuidor te escucha con otros ojos. Ya no es lo de siempre; percibe que vienes con **algo realmente diferente**. Por eso, romper la dinámica de tu propia categoría –mirando cómo lo hacen otras– te ayuda a innovar de una forma más relevante", comenta.

Esos sí, González reconoce que el entorno competitivo ha cambiado: "Ahora el consumidor reconoce el valor que les aportan las marcas del distribuidor; además de ser operadores que cuentan con recursos y capacidad para identificar rápidamente las oportunidades de negocio. Nosotros somos especialistas en nuestras categorías, pero la visión del distribuidor es **multicategoría**, con su estructura, su data, su red de proveedores y es importante tenerlo en cuenta a la hora de abordar la innovación para **identificar el valor** que les aporta con tu propuesta".

Ignacio Cormenzana (Mahou San Miguel) diferencia entre **dos modelos de validación**: uno más simple para extensiones de gama y otro más exigente para propuestas disruptivas, donde se hacen pilotos en hostelería y se miden indicadores como ratios de consumo y repetición. "Y en función de eso,

“

Lo que realmente impulsa el negocio es el long time de la innovación, que las innovaciones consoliden credibilidad en el mercado, lo que a su vez facilita el lanzamiento y la aceptación de la siguiente innovación”

Julieta De Laurentiis

(Kraft Heinz Iberia)



decidimos si seguimos adelante o no". Importante además "tener la despensa siempre llena", como comparte siempre con el director de Innovación, disponiendo de una variedad de propuestas listas para lanzarlas al mercado en el momento óptimo de maduración.

Como explica Cormenzana, **planificar una buena bajada a los canales tanto en alimentación como en hostelería, requiere de tiempo para hacerlo bien: "Cinco meses tranquilamente, incluyendo la negociación"**. afirma. "Por eso, necesitamos impulsar las innovaciones casi en tiempo real, anticipándonos, pero tampoco podemos ir demasiado por delante del mercado". Lo ideal, según el director de Marketing de la Unidad de Negocio España de Mahou San Miguel, es ir **paso y medio por delante**, no más: "Si te adelantas demasiado, solo tienes dos opciones: invertir en exceso (y no nos gusta hacerlo así), o esperar y lanzar en el momento adecuado con una inversión más asequible", subraya. La clave en todo caso está, según Cormenzana, en **"ser extremadamente consistentes** en todos los puntos de contacto, teniendo en cuenta que "lo que no se planifica, no existe".

Desde Colgate-Palmolive, **Fernando Busato** apuntó una peculiaridad de operar desde una multinacional: y es que a veces la clave está en algo tan aparentemente simple como el **diseño y comunicación** que contiene el **packaging**. "Muchas veces uno de los elementos clave que pueden definir que una innovación sea exitosa es simplemente la comunicación en el *packaging* de los productos", admite, reconociendo que la falta de **mensajes en el idioma local o una mala conexión cultural "nos ha obligado a retrasar o a decidir no lanzar un producto en España**, aunque el producto y la fórmula fueran adecuados y tuviesen un gran potencial para el mercado".

Por eso, agrega, en su equipo se han vuelto muy rigurosos a la hora de asegurar que la comunicación, tanto en el *packaging* exterior como en

el producto, sea clara y entendible por el consumidor español: "Porque si el consumidor no lo entiende desde el primer momento, la innovación pierde fuerza. Y, además, todo esto representa también una oportunidad para la distribución: si **comunicamos de forma clara y efectiva**, el producto tiene muchas más posibilidades de rotar bien en el lineal, porque el *shopper* tendrá una **mayor percepción de superioridad** del producto", aclara Busato.

En el caso de Risi, **Alexandra Martínez** es contundente: "La **validación organoléptica** es imprescindible". En el sector de *snacks*, cualquier cambio, por pequeño que sea, tiene un impacto inmediato en las ventas. Pero no basta solo con que al consumidor le guste; también es crucial convencer al comprador. Además, al presentar un nuevo producto, "frecuentemente te enfrentas a desafíos relacionados con las circunstancias específicas del negocio, las realidades regionales, el espacio disponible en el lineal y otros criterios que dificultan el proceso de *listing*".

Por eso, es esencial contar con **datos sólidos** y **validaciones internas** que respalden la propuesta y demuestren su valor: "Si el comprador no percibe el retorno esperado, el producto puede quedar fuera del mercado", advierte la experta.

Luis Arquillos (Mantequerías Arias) coincide en este punto crucial: aunque el proceso esté perfectamente documentado y los indicadores 'en verde' en todas las fases, pueden surgir objeciones inesperadas para distribuir la innovación: "Son excusas derivadas de coyunturas externas que muchas veces desconocemos y que evidentemente responden a factores que escapan a nuestro control", comenta el directivo a la vez que insiste en la necesidad de mantener una buena relación personal con el cliente.

Haciendo un somero repaso a todo el proceso, Arquillos incide en que, cuando un lanzamiento está listo,



Alexandra Martínez (Risi), Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia) y André Gaiaz (Findus).

"llegamos con tablas de indicadores aprobados; hemos seguido un **recorrido iterativo**, combinando estudios cualitativos con consumidores que nos han permitido redefinir conceptos, así como **validaciones** también cuantitativas... Es difícil rebatir el planteamiento cuando todo encaja".

Jorge Alonso (Nauterra) detalla el sistema estructurado que aplica su grupo: un primer *screening* de entre 20 o 30 ideas, con participación de toda la compañía, seguido de test cualitativos, cuantitativos, estudios de concepto, *packaging*, *eye-tracking* y pruebas organolépticas. "Si la nota no supera el 7 en todas las variables, no lanzamos", asegura. Solo entonces pasan a test de mercado local o a una escala mayor.

El momento del lanzamiento también se ha acelerado y la estrategia de comunicación ha cambiado: "Antes esperábamos a tener una distribución ponderada sólida para arrancar la campaña; pero ahora es justo al revés: activamos comunicación antes precisamente para

generar esa distribución y darle ese primer 'punch' al lanzamiento", apunta Alonso.

Si vas a tener una campaña de tres meses, necesitas acelerar desde el principio incluso el proceso de alta del producto, añade el director de Marketing de Nauterra. "Ya no se trata de esperar; al contrario, te anticipas para posicionar la innovación y **generar expectativas** en el *retailer*". Un punto en el que **María González** (Capsa – Grupo Central Lechera Asturiana) coincide: "Te obliga a activar los planes de comunicación mucho antes de lo que se solía hacer, que esperabas a tener la **distribución ponderada óptima**. Muchas veces no hay opción". La clave para ambos directivos está en activar la comunicación antes para generar tracción en el punto de venta.

Otra evolución importante en la forma en que hoy día entendemos la innovación fue introducida en el debate por **Fernando Busato**. Hace diez años, cualquier producto nuevo se presentaba como una inno-

Muchos retailers buscan replicar el portafolio de Mercadona y esto puede complicar las cosas, al introducir un componente subjetivo en la toma de decisiones, donde ser follower se prioriza por encima del análisis de mercado y de la identificación de nuevas oportunidades de consumo"

Alexandra Martínez (Risi)



“

Antes esperábamos a tener una distribución ponderada sólida para arrancar la campaña; pero ahora es justo al revés: activamos comunicación antes precisamente para generar esa distribución y darle ese primer ‘punch’ al lanzamiento”

Jorge Alonso (Nauterra)

vación: “Todo lanzamiento llevaba esa etiqueta, fuese innovador o simplemente una variedad diferente”. Pero hoy el reto que nos plantea la marca propia en España –como comentaba Luis anteriormente– es otro: “**La innovación debe ser verdaderamente diferenciadora y, además, tener escala dentro del core del negocio para que sea sostenible en el tiempo**”.

Para el director de Marketing Retail de Colgate-Palmolive, ahí está el gran desafío: “Que lo que llamamos innovación lo sea de verdad, que aporte **valor tangible**. De lo contrario, no deberíamos llamarlo así”. Y el siguiente paso es aún más exigente: “Que esa innovación no solo sea relevante, sino que **genere valor para todos**: al consumidor, al distribuidor y a la marca”.

Una innovación como sinónimo de diferenciación que también puede venir de **momentos de consumo únicos**, como aportó **Jorge Alonso** (Nauterra). Su equipo prepara una edición limitada por el **85 aniversario de la marca Calvo**, recuperando recetas originales y formatos que funcionen como regalo navideño. “¿Es esto innovación?”, se preguntó en voz alta el experto. “Tal vez no en el sentido más clásico, pero sí es una forma de diferenciarse, de crear momentos de consumo únicos y relevantes, fuera de los momentos habituales de consumo. **Aunque parezca simplemente un cambio de envase o de formato, este tipo de acciones ayudan a generar**



Diego Chorny (Shopadvizor), Ignacio Cormenzana (Mahou San Miguel) y Alexandra Martín (Risi).

valor en el lineal. Al consumidor le aporta algo distinto y significativo; es una forma de integrar todos los canales y posicionar el producto en un momento de consumo donde conectamos con el consumidor y que hasta ahora no habíamos capitalizado”, fue su respuesta.

Por su parte, **André Gaiaz** plantea con claridad la filosofía de Findus ante un posible lanzamiento: “En resumen, **nos planteamos si la propuesta de valor que ofrecemos da respuesta a una necesidad y mejora la oferta existente, o bien aporta algo diferencial y que responde a una tendencia clara de consumo**; si tenemos el equilibrio adecuado entre **calidad, precio y plan de apoyo**; y por supuesto, si nuestra propuesta va a **generar valor** para el distribuidor bien atrayendo a nuevos compradores o revalorizando los existentes”. Si en alguno de estos pasos no obtienen una respuesta claramente positiva, entonces el

proyecto no obtiene luz verde: “Debemos revisar nuestra propuesta antes de lanzarla al mercado”.

APRENDIZAJES DE LA INNOVACIÓN.

Innovar es aprender. Aprender de lo que funciona, pero sobre todo de lo que no. No se trata únicamente de tener ideas brillantes ni de anticiparse al mercado, sino de saber medir los tiempos, implicar a toda la organización y –quizá lo más difícil– entender cuándo hay que dejar reposar un proyecto antes de exigirle resultados.

Y es que el tiempo empieza a correr –o mejor dicho, a ir contrarreloj– desde el momento en que lanzas un producto, aunque eso varía mucho según la categoría y el tipo de producto, como apunta **María González** (Capsa – Central Lechera Asturiana). “**El seguimiento de los KPIs es fundamental, tienes que conseguir penetración, tasa de repetición...** Pero, en muchas ocasio-



nes, no hay tiempo suficiente para construir el lanzamiento y obtener esa rotación objetivo". A veces, es la pescadilla que se muerde la cola, como describe gráficamente la experta: "Aún no has podido comunicar el lanzamiento al 100%, no puedes invertir todos los recursos de forma anticipada porque no tienes la **distribución suficiente** para que tu *target* encuentre el producto en el lineal. Y justo en ese momento, ya tienes problemas en los lineales, porque el producto no rota. Creo que ahí es donde se pone a prueba la capacidad de supervivencia de una innovación", asevera González.

Otra de las voces que mejor sintetizó el actual cambio de paradigma fue la de **Alexandra Martínez** (Risi). Su diagnóstico es claro: "Antes estábamos inmersos en un ciclo en el que dedicábamos muchos **recursos, tiempo y dinero** al desarrollo de productos que luego el mercado no absorbía. Era como poner muchas cartas sobre la mesa, pero no llegar a jugarlas todas".

Esa dispersión de esfuerzos llevó a un punto de inflexión que ha modificado su enfoque estratégico: **menos velocidad, más foco**: "Preferimos administrar mejor las oportunidades en el tiempo, antes que quemarlas y perderlas", explica. La nueva fórmula pasa por lanzar menos cosas, pero con más contundencia. El problema –reconoce– es el efecto embudo que se produce a veces: hay muchas buenas ideas,

Muchas veces las marcas hacen una innovación excelente que tiene éxito, pero al año siguiente nos preguntamos si es allí donde debemos poner nuestro foco. El verdadero reto está en mantener la dedicación y la inversión en el segundo y tercer año"

André Gaiaz (Findus)

pero no siempre capacidad real para desarrollarlas todas a fondo.

De ahí que hayan aprendido que **no todo lo que parece una buena oportunidad tiene que convertirse en un lanzamiento inmediato. A veces, la mejor innovación es saber esperar**. "Sin duda el cambio de paradigma más grande que hemos vivido internamente es entender que no todo puede ser lo suficientemente grande o exitoso. Por eso, la estrategia ahora es apostar por **menos cosas y apoyarlas bien**".

Esa necesidad de mirar a medio plazo también es compartida por **Julieta De Laurentiis** (Kraft Heinz). "Antes esperábamos que una innovación diera resultados completos en el primer año. Si no, nos poníamos ansiosos y descreíamos de ella". Hoy, su visión es otra: cualquier innovación relevante debe tener un

plan a tres años. Para ello es crucial un seguimiento continuo de los **KPIs** –rotación, distribución, visibilidad– y ajustar las decisiones de inversión en función de esa evolución. "El primer año es en realidad el momento en que la innovación comienza su vida, requiere acompañamiento y paciencia", apunta.

Forzar el retorno demasiado pronto puede ser incluso contraproducente. Por eso, "estamos tratando de **cambiar esa mentalidad**, no solo internamente, sino también con el equipo comercial, educando para manejar esas expectativas y ansiedad, y entender que el verdadero crecimiento viene de un desarrollo sostenible de la innovación". El cambio de mentalidad es profundo, advierte De Laurentiis: "Lo que realmente impulsa el negocio es el **long time de la innovación**, que las innovaciones consoliden credibilidad en el mercado, lo que a su vez facilita el lanzamiento y la aceptación de la siguiente innovación. Lo que te va a dar el crecimiento es el **desarrollo sostenido en el tiempo**, más allá de la lógica interna que hay que pelear", afirma.

Esa misma estrategia de acompañamiento sostenido es la que defiende **André Gaiaz** (Findus). "Muchas veces las marcas hacen una innovación excelente que tiene éxito, pero al año siguiente nos preguntamos si es allí donde debemos poner nuestro foco". Para Gaiaz, "es preciso cambiar el chip; el verdadero reto está en mantener la dedicación y la inversión en el segundo y tercer año".

De lo contrario, lo que se genera son productos de ciclo corto, **condenados a extinguirse** en tres o cuatro años. En su opinión, el panorama actual dista mucho de lo que ocurría hace años, "cuando un lanzamiento podía mantenerse en el mercado 5 o 10 años sin apenas cambios. Hoy hay que gestionar ese ciclo de vida de forma más activa, y no solo para sostener el negocio, sino porque además de-



trás está la **confianza del cliente**, que ha de confiar en que lo que le estás presentando es grande ahora y lo va a seguir siendo al año que viene también".

La consistencia también fue un tema recurrente en la intervención de **Ignacio Cormenzana** (Mahou San Miguel). "Es fundamental querer lanzar productos nuevos, pero también mantener y alimentar el portfolio existente". Con un enfoque a cinco años, en Mahou San Miguel combinan la exploración de nuevas propuestas con la **gestión responsable** de lo que ya está en el mercado.

Pero Cormenzana introdujo otro matiz importante: el criterio educativo dentro de las organizaciones para entender que **no todo valor es directamente económico**: "En Mahou trabajamos desde marketing para que el enfoque en la rentabilidad vaya más allá también del aspecto financiero. Hay productos que generan una masa crítica de negocio muy relevante, pero también existen proyectos cuyo valor está más en el **fortalecimiento de la marca**, la **imagen** o la **percepción de calidad**".

A modo de ejemplo, Cormenzana citó a **Mahou Barrica**, con más impacto en la percepción de marca que en el volumen de ventas, "y eso también cuenta: hay proyectos cuyo retorno se mide en reputación, diferenciación o aspiracionalidad, porque innovar también es construir significado", remarca el experto.

Más allá de los objetivos y métricas, otro de los grandes temas sobre la mesa fue el contexto. **Luis Arquillos** (Mantequerías Arias) lo planteó con contundencia: "Crear nuevas marcas en España es muy complejo. Frente a entornos como el alemán o el francés, donde es más sencillo listar la innovación, además en esos países es habitual hacer **pilotos de media escala** junto con los distribuidores para validar una innovación. En España no hay tantas herramientas para hacer pruebas intermedias. Eso limita la capacidad de dimensionar correctamente el potencial de éxito", lamenta.

En ese marco, su principal aprendizaje ha sido entender que las innovaciones deben integrarse dentro de marcas fuertes ya existentes. En su opinión, **no se trata de renunciar a innovar, sino de hacerlo con los pies en la tierra, integrando las novedades dentro del core de la marca** en lugar de intentar multiplicar submarcas que luego no pueden sostenerse. "Lanzar productos que no forman parte del core bajo una nueva marca es muy difícil", afirma.

Esa visión estratégica también es compartida por **Jorge Alonso** (Nauterra), quien recordó que "Roma no se construyó en dos días". En su caso, el horizonte también es de tres a cinco años, especialmente en categorías de consumo menos frecuente. Para Alonso, el éxito pasa por saber **elegir muy bien las**

batallas: "No se puede hacer todo ni estar en todas partes".

Pero, además, añade un componente clave: la transversalidad. "La innovación no es solo cosa del equipo de marketing. Debe implicar a ventas, a dirección general, a finanzas. Hay que hablar con todos los **stakeholders** y hacer participar a toda la organización. La innovación debe ser entendida como un proyecto transversal de crecimiento, parte del presente y del futuro sostenible de la compañía".

Recientemente, la compañía ha lanzado al mercado **Atún Claro Calvo al Natural +Pro**, que se posiciona como una referencia diferencial dentro de su categoría, reconocida en los Premios a las 100 Mejores Ideas del Año de Actualidad Económica en la categoría de Alimentación y Bebidas. Elaborado con lomos seleccionados y formulado para aumentar en un 50% su contenido proteíco respecto al atún claro natural, el nuevo producto ofrece un perfil nutricional superior: 24 gramos de proteína por cada 100 gramos netos, frente a los 18 gramos que promedia el mercado.

Al final, todos los participantes coinciden en que los **errores más comunes** siguen estando muy ligados a las **prisas**, a la presión por demostrar resultados inmediatos y a la **falta de visión de largo plazo**. El viejo mantra de "innovar o morir" se está transformando poco a poco en otro, más maduro: "innovar con cabeza o quemarse".

Gestionar bien el ciclo de vida de una innovación, en definitiva, implica asumir que no todas brillarán al mismo ritmo, que algunas necesitan tiempo y otras deben ser abandonadas con rapidez. Pero todas enseñan algo. La verdadera diferencia está en qué hacemos con ese aprendizaje: si lo usamos para mejorar, para ajustar expectativas, para construir más sólido... o si lo dejamos pasar esperando que la próxima vez, simplemente, tengamos más suerte. ☀

2 Diferenciarse de la MDD



En un contexto de cuotas récord para las marcas del distribuidor, las **marcas de fabricante** se enfrentan al gran reto de **justificar su precio**. Cómo convencer al consumidor de que merece la pena pagar más por un producto fue la primera cuestión puesta encima de la mesa para arrancar el segundo bloque de debate, titulado "Diferenciarse de la MDD sin morir en el intento". Las claves, según los participantes del 'II Encuentro de Marketing FMCG', son tan diversas como complementarias, pero en todo caso la respuesta no reside en un único enfoque, sino en una **suma de estrategias** que van desde la calidad y la consistencia hasta el relato de marca, la innovación emocional y la activación constante.

Jorge Alonso (Nauterra) abrió este bloque con una reflexión directa: "La MDD ya no es una alternativa que se escoge por precio, sino que compite con las mismas armas que las marcas". Para Alonso, el sector aún arrastra un **error semántico**: seguir llamándolas "marcas blancas", cuando en realidad se trata de marcas con todas las letras. "Decir 'marca del distribuidor' es un cajón de sastre: engloba realidades muy distintas. En algunos mercados, incluso, una MDD puede tener más *equity* que varias marcas de fabricante. Este es el **primer paradigma** a tener claro: ¿quién es realmente tu competencia?".

Esa conciencia ha llevado a Nauterra –que opera en una categoría donde la MDD representa casi el

Las marcas no pueden hablar solo durante dos meses. Necesitan una estrategia de comunicación continua, con sentido y coherencia todo el año

Jorge Alonso (Nauterra)

80% del mercado– a adoptar una estrategia clara de diferenciación para poner en valor nuestras **ventas competitivas**. No se trata, dice, de "plantar cara", sino de "poner en valor lo que te hace único".

En su caso, esa propuesta diferencial incluye desde una **integración vertical completa** (con flota propia para garantizar la selección del

pescado), selección 100% de lomos (el solomillo del atún), hasta **innovaciones exclusivas** como el envasado con sistema 'Vuelca Fácil'. Pero, sobre todo, la clave está en lo que Alonso denomina "cerrar el triángulo": comunicar el **valor**, llevarlo al **punto de venta** y hacerlo accesible al **consumidor**.

"**Esto no va de MDD vs. marca de fabricante; esto va de construir juntos. Y también de colaborar; hacemos promociones cruzadas con distribuidores regionales, y campañas conjuntas en redes con otras marcas. Gana el consumidor y ganamos todos**", concluye.

En una línea similar, **André Gaiaz** (Findus) defiende que **competir en valor** es más efectivo –y sostenible– que competir solo en precio. Su categoría, muy sensible a la variabilidad en la calidad del producto, plantea un reto claro: "Un paquete de verduras naturales puede estar buenísimo un día y decepcionar al siguiente, si no hay consistencia. Nosotros trabajamos para evitar esa variabilidad. Y eso, aunque no se vea en el lineal, el consumidor lo acaba percibiendo y lo valora en su futura decisión de compra".

Esa constancia –esa "**calidad garantizada**" – es para Gaiaz uno de los factores más importantes a la hora de justificar el precio de una marca. Una promesa tácita que se convierte, con el tiempo, en confianza. "**En nuestro caso, garantizar**



“

Tengas la trayectoria que tengas, no basta con apoyarte en ella. Hay que actualizar constantemente los insights que te permiten seguir siendo relevante”

María González (Capsa – Grupo Central Lechera Asturiana)

esa constancia en la calidad es un pilar fundamental. Y es ahí donde creemos que se genera una diferencia real y sostenible". Además, añade, "seguimos invirtiendo en innovación y en la ciencia de la nutrición, para seguir un paso por delante de la oferta de la MDD, bien con diferenciación o aportando soluciones novedosas y nutritivas".

En las marcas, los **activos intangibles** son claves. En este sentido, **María González** (Capsa - Grupo Central Lechera Asturiana) recuerda que la diferenciación no se construye solo con los activos tangibles: "Importan los atributos sensoriales,

claro está –el perfil sensorial, la calidad y el producto tiene que responder–, pero también cobra mucha relevancia el **propósito de marca**. El consumidor quiere saber quién eres, qué representas y qué historia hay detrás de lo que compra".

En esta línea, la Marketing manager subraya la importancia de **construir una identidad coherente**, sostenida en el tiempo y alineada con los valores reales de la empresa: "Ahí es donde realmente se construye la **conexión con el consumidor**, la confianza en ti, en tus productos y en tu propuesta de valor", defiende.

En un segundo momento, González Roces añade un matiz esencial: el reto no es solo construir marca, sino mantener viva la conexión emocional. "**Tengas la trayectoria que tengas, no basta con apoyarte en ella. Hay que actualizar constantemente los insights que te permiten seguir siendo relevante**", aclara.

Ese equilibrio entre lo racional y lo emocional es, precisamente, la clave según **Ignacio Cormenzana** (Mahou San Miguel), para quien "**la calidad del producto es el mínimo exigible, pero lo que te permite**



Diego Chorný (Shopadvizor), Ignacio Cormenzana (Mahou San Miguel) y Alexandra Martínez (Risi).



Alexandra Martínez (Risi), Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia) y André Gaiaz (Findus).

generar vínculos duraderos y diferenciarte de verdad en el mercado es la conexión emocional. Y esa conexión parte del propósito de marca: la razón de ser de la marca. Es ahí donde todo cobra vida y se convierte en algo perceptible para el consumidor".

Cormenzana defiende que esa **emocionalidad** se activa en todos los puntos de contacto: "Evidentemente, nosotros contamos con una capacidad muy potente para construir marca a través de la visibilidad y la notoriedad. Pero, sin duda, el **punto de venta** y las **experiencias** también son vectores clave que contribuyen de forma decisiva al *brand power*".

En su caso, la marca encuentra un terreno fértil en pasiones como el fútbol, la música o el deporte. Y Cormenzana lo reconoce abiertamente: "Es ahí donde puedes **generar vínculos auténticos, duraderos**. Donde tu marca deja de ser solo un producto y empieza a ser parte de una historia".

Fernando Busato (Colgate-Palmolive) aporta una perspectiva particular sobre el valor de marca en el contexto español. Con marcas que suman siglos de historia, reconoce que gran parte del valor se ha construido **fuerza del punto de venta**. "El problema es que, cuando llegas al lineal, ese valor no siempre es visible", señala.



Con un enfoque más underground, si se puede llamar así, las marcas de distribuidor están generando cierta 'leyenda' alrededor de ellas en algunos casos y están construyendo valor de marca de otra manera"

Alexandra Martínez (Risi)

Para Busato, las **redes sociales** han democratizado la construcción de marca: "Hoy cualquiera puede hacerlo bien si encuentra su audiencia. Un ejemplo es **Primor**, que ha creado su propia red de *influencers* y ha logrado construir marca desde abajo". De ahí que considere esencial revisar la **estrategia de comunicación**.

"Ya no basta con el legado. Hay que estar presentes, ser relevantes y comunicar constantemente de forma personalizada a las audiencias indicadas utilizando los canales donde estén".

Esa nueva lógica de comunicación también ha captado la atención de **Alexandra Martínez** (Risi). Con mirada crítica –pero constructiva– describe cómo muchas MDD están desarrollando una estrategia potente y alternativa, especialmente en el terreno del **contenido viral**. "Se están posicionando con titulares como 'la crema de tres euros que supera a la de ochenta' y están construyendo marca desde otro ángulo. Nosotros solemos hacer un mix más formal, sin dejar de lado la parte más cotidiana y auténtica a través de redes sociales y otros canales. Pero las marcas de distribuidor más fuertes están trabajando activamente su *branding* y construyendo una **batería muy potente de comunicación**, de forma mucho más alternativa...".

Martínez insiste en que "con un enfoque más underground, si se puede llamar así, están generando esa 'leyenda' alrededor de ellas en algunos casos. Están construyendo valor de marca de otra manera".

Y este es un punto que debemos tener muy presente y que, en mi opinión, conviene analizar con atención". En resumen, "son otra marca más a tener en el radar porque actúan como tal, la pelea ya no es en precio, sino que va más allá", añade la experta.

Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia) apuesta por construir valor a través de **colaboraciones inesperadas, storytelling y experiencias memorables**. "No es trivial lanzar una salsa con Barbie. Es una forma de generar emoción, conversación y relevancia también en el punto de venta".

Y añade una idea interesante: las marcas de fabricante tienen una ventaja competitiva que a veces no aprovechan del todo. "Podemos

colaborar entre marcas, generar sinergias que una MDD no puede activar igual. Esa capacidad para crear valor compartido aún tiene mucho recorrido", asegura.

Recogiendo ese hilo, **Luis Arquillos** (Mantequerías Arias) lo lleva más allá: para este experto, el problema está en la propia estructura, que nos resistimos a adaptar: "El marketing también ha evolucionado. Antes existían formatos más estructurados. Ahora, todo responde a un **modelo distinto**, mucho más adaptado a los tiempos y a las nuevas formas de interacción".

En opinión del directivo de Mantequerías Arias, aunque se han dado pasos en este sentido, "como industria tenemos que seguir avanzando para abrazar el cambio. Seguimos centrados en filosofías de grandes presupuestos y grandes campañas, y tenemos que complementarlas con otro tipo de herramientas y entornos de comunicación más actuales".

Arquillos cree que el sector necesita revisar a fondo sus departamentos de marketing. "Hace falta una **adaptación real** a este nuevo contexto. Hay empresas que ya lo están haciendo bien, con estructuras más dinámicas, más conectadas con el entorno digital y cultural. Eso es lo que necesitamos si, como marcas, queremos ser competitivas en el día a día", remarca.

Volviendo al punto de partida, **Jorge Alonso** (Nauterra) retoma una idea clave: la **constancia**. "Las marcas no pueden hablar solo durante dos meses. Necesitan una estrategia de comunicación continua, con sentido y coherencia todo el año".

La compañía ha aplicado este principio en su campaña '**No elijas el atún al tuntún**', desarrollada junto al actor Paco Tous: "No nos quedamos solo en televisión. Hemos extendido el concepto a acciones en radio, OOH, entorno digital, CTV, circuitos mupis, punto de venta y con acciones especiales hasta en



“

Ya no basta con el legado. Hay que estar presentes, ser relevantes y comunicar constantemente de forma personalizada a las audiencias indicadas utilizando los canales donde estén”

Fernando Busato (Colgate-Palmolive)

momentos claves como es la PAU (antigua Selectividad)".

Ese día, explica, activaron una campaña con IA para ofrecer consejos a los estudiantes de última hora basado en las preguntas más frecuentes de los últimos 10 años, bajo el lema 'No respondas al tuntún' y en coherencia con su mantra de campaña 'No elijas el atún al tuntún, mejor elije Calvo'. **"Fue un éxito:** llegamos a un público joven al que normalmente no accedíamos y **logramos viralidad**, todo dentro de una **narrativa coherente**", recalca el experto.

Para Alonso, esta es la clave del nuevo marketing de marca: "No se trata solo de tener ideas brillantes, sino de construir plataformas de comunicación sólidas, duraderas y activables durante todo el año". En este sentido, se proclaman muy orgullosos y agradecidos a la **Asociación Española de Marketing**, que ha reconocido con un **oro en comunicación comercial** su campaña de comunicación en los recientes premios nacionales de marketing. "Es clave una **comunicación honesta, diferencial y con impacto** en un **entorno omnicanal** donde

recibimos más de 5.000 impactos comerciales al día", subraya.

CONECTAR CON LA GENERACIÓN DEL SCROLL INFINITO.

Entre los muchos consensos del encuentro, hubo uno especialmente relevante de cara al futuro: las **nuevas generaciones** no tienen los mismos prejuicios hacia la marca blanca. No sienten que por comprar una MDD estén renunciando a nada. De ahí que muchas marcas estén trabajando una **reconexión desde códigos distintos**, más emocionales, experienciales y a menudo también digitales.

En un momento en el que los consumidores más jóvenes tienden a percibir la marca de distribuidor como una más –sin el lastre simbólico que aún arrastran sus padres–, las marcas de fabricante se enfrentan a un **doble reto**: mantenerse relevantes y lograrlo en un terreno donde ya no basta con lanzar un mensaje bien construido, sino que hay que formar parte de una **conversación viva, líquida** y muchas veces imprevisible. En ese escenario, la conexión con la **generación Z** y los **nuevos códigos culturales** no es un lujo opcional, sino una nece-

sidad urgente que pone a prueba tanto el músculo creativo como la flexibilidad interna de las organizaciones.

Hace casi una década, en Mahou se dieron cuenta de que tener más de 135 años de historia no garantizaba nada. Lo explica así **Ignacio Cormenzana**: "Seguimos siendo líderes, sí, pero otras marcas estaban muy cerca en relevancia. Así que nos propusimos rejuvenecer la marca, y lo primero fue incorporar talento joven a nuestros equipos".

Apostaron por becarios y perfiles de la generación Z, no como "oyentes", sino como **protagonistas activos** del proceso. "Les dimos libertad y el resultado ha sido espectacular. Saben exactamente qué teclas emocionales tocar", añade. El directivo recalca que tener un **target intergeneracional** es complejo: "El joven siempre busca diferenciarse, no quiere consumir lo mismo que sus padres. Por eso, hay que ecualizar bien cada contenido. Sin perder al consumidor habitual, hemos centrado muchas acciones recientes en el público joven. Es difícil mover esa "roca", pero lo estamos consiguiendo", asegura.

Esa capacidad de adaptación es la que permite activar colaboraciones inesperadas, como la que Mahou llevó a cabo con **Scuffers**. La anécdota divertida que cuenta Cormenzana ilustra bien la desconexión que a veces existe entre los códigos jóvenes y los órganos tradicionales de decisión: "Nuestro director general nos llamó sorprendido, sin entender muy bien qué estaba pasando..., mientras sus hijas estaban alucinadas con la colaboración y cientos de jóvenes hacían cola en Plaza Callao para poder conseguir artículos únicos". Esa es "otra liga", como la define el directivo, y exige que las organizaciones confíen y dejen espacio para moverse con rapidez. Porque si no llegas, "el joven simplemente te ignora".

En un entorno de conexión digital total, las marcas tienen que ser más

líquidas que nunca y en Mahou logran hacerlo combinando contenido (**'La Velada del año -Ibai-, Una Caña Con..'**), campañas (**'Mahou x Netflix con el Juego del Calamar'**) e innovación de producto, como **Mahou Rosé** (una lager rosé con un toque refrescante y notas afrutadas) o **La Diabla (Mahou x Duki)**, una cerveza que combina el lado dulce del mango con el picante del chili.

Pero no se trata solo de estar: "Hay que **generar comunidad** y relevancia", apunta Cormenzana. La marca ocupa la segunda posición tras RedBull en el Digital Attention Index (cuota de atención digital según Icarus Analytics 2024), ocupando la posición líder en la categoría de cervezas gracias a su estrategia omnicanal que le permite crecer en todos los ecosistemas.

Esta **lógica intergeneracional** –que mezcla experiencia y frescura– ha permeado no solo la estrategia de marketing, sino también la institucional. Porque, como defiende Cormenzana, "una marca que quiere conectar con un público joven no puede hablarle de forma excesivamente conservadora". A día de hoy,

desde Mahou San Miguel aseguran que siguen siendo fuertes en el canal y que la cuota de la marca de distribución aún está lejos de lo que se aprecia en otras categorías. "Pero en algunos *retailers* sí hay cuotas relevantes, y eso nos obliga a estar muy atentos", añaden.

La misma idea en esencia, de apertura y cocreación, ha sido igualmente clave para Capsa, que también genera contenido con creadores para abordar y conectar con la generación Z. Y es que, siendo Central Lechera Asturiana la marca líder en todos los tramos de edad, este *target* es el más retador para la marca: "Empezamos desde el core del negocio, creando una plataforma llamada '**Yo bebo leche**', que reivindica el rol de la leche y de los que la consumen", explica **María González**.

Una de las acciones más relevantes ha sido la colaboración con **Ibai Llanos** y, desde entonces, la marca ha replicado el modelo con otros creadores. ¿La clave? Llevarlos a su mundo, al día de día de la marca, de sus ganaderías, invitándoles a vivir experiencias reales: "Les sorprende mucho encontrar gana-



“

La calidad del producto es el mínimo exigible, pero lo que te permite generar vínculos duraderos y diferenciarte de verdad en el mercado es la conexión emocional”

Ignacio Cormenzana (Mahou San Miguel)



“Para conectar con el público joven, la propuesta de valor no puede limitarse al sabor o al precio: tienen códigos éticos muy exigentes. Esperan que la marca respete determinados valores, tanto en la producción como en la comunicación”

André Gaiaz (Findus)

deros de su edad. Y al generar **contenido desde la autenticidad**, la conexión emocional es mucho más fuerte", explica González, incidiendo en que cada creador tiene su tono de comunicación y que no se puede forzar el mensaje.

Tienen claro que la comunicación con esta generación tiene que ser completamente diferente. No basta con adaptar el tono: hay que dejarles **trabajar con libertad**, de forma nativa: "Evidentemente, tiene que haber un marco de colaboración y un briefing claro, pero hay que dejarles hacer, con su tono y sus narrativas de comunicación". Además, "hay una distancia simbólica: para un chico de 25 años, nuestra marca sigue siendo "la de sus padres", añade. Por eso, es un reto de comunicación: "Si intentas forzar el mensaje, te rechazan como a un intruso. Tiene que surgir de forma natural". El proceso, en todo caso, lleva tiempo: "No se consigue en un mes, ni en un año, **necesitas tiempo** y los resultados llegan", enfatiza la experta.

En Risi, la directora de Marketing, **Alexandra Martínez**, coincide en que la clave está en "renunciar a parte del control". Cuando se trabaja con nuevas generaciones, los códigos no se pueden imponer. "Hay muchas cosas que se escapan del control que normalmente tendríamos en canales tradicionales. Pero justamente por eso funcionan. Porque fluyen de forma natural".

Martínez lo resume de forma clara: "Esta generación es un **laboratorio constante**. Están todo el tiempo probando, y algunas fórmulas acaban funcionando. Pero lo que valoran por encima de todo es la experiencia".

Ese equilibrio entre dejar fluir y no perder el foco estratégico es algo que **Jorge Alonso** (Nauterra) también pone en valor. En su caso, con una fuerte apuesta por **micro-influencers** y **televisión conectada**, el foco está en mantener la autenticidad sin perder cobertura. "Buscamos afinidad real más que grandes cifras. Pero también hay que recordar que no todo es generación Z. El **perfil senior** representa el 60% del gasto y sigue siendo clave. Hay que trabajar el futuro, sí, pero sin desducidar el presente".

El dilema del equilibrio presupuestario también lo plantea **María González** (Capsa - Grupo Central Lechera Asturiana): "Si inviertes demasiado en el **target joven**, puedes perder el foco; es importante trabajar el consumidor del futuro, sin olvidar quién es tu **core target** y tener un mix presupuestario coherente y equilibrado", apunta.

Luis Arquillos (Mantequerías Arias) considera que el reto no está solo en la forma de comunicar, sino en cómo se organiza internamente la compañía: "Estamos dando pasos para que otros hablen de forma nativa de nuestros productos,

sin revisar cada frase. Porque si no lo haces así, el contenido es claramente publicitario y no eres capaz de mantener la **atención del consumidor** durante más de diez segundos", afirma.

Para este directivo, el mensaje ya no es el producto *per se*, sino lo que representa: el testimonio de un usuario real, creíble, que cuenta qué hace con el producto en su día a día. Arias ya ha comenzado ese giro estratégico.

En Kraft Heinz, **Julieta De Laurentiis** recuerda cómo una simple observación en TikTok cambió el eje de comunicación de la marca: "La gente hacía locuras con el kétchup. No era el producto lo que generaba conversación, sino el amor irracional que le tienen. Así que decidimos hablar de eso, del vínculo emocional". No es una cuestión de grandes presupuestos. De Laurentiis insiste: "A veces decimos que no llegamos porque no tenemos recursos, pero no siempre es cuestión de dinero. Se trata más de cómo lo haces".

Un buen ejemplo fue la colaboración con **Xuso Jones**, que surgió tras dos meses de observar su relación auténtica con la marca. "Queríamos a alguien que estuviera al 100% con nosotros, no simplemente un *influencer* al uso". Ese tipo de conexiones, que surgen del entusiasmo genuino del consumidor, se celebran como hitos dentro de Heinz. Incluso llegaron a diseñar un



Alexandra Martínez (Risi), Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia) y André Gaiaz (Findus).

“

Las marcas de fabricante tenemos una ventaja competitiva que a veces no se aprovecha del todo y es que podemos colaborar entre marcas, generar sinergias que una MDD no puede activar igual. Esa capacidad para crear valor compartido aún tiene mucho recorrido”

Julieta De Laurentiis (Kraft Heinz Iberia)

anillo que permite a cualquier Heinz lover ir a un restaurante de gastronomía digna de estrellas, con su kétchup preferido escondido en él.

Para De Laurentiis, lo importante es mantener esa **intención de marca**, esa voluntad de generar conversación no impostada. Y eso implica asumir riesgos. En su opinión, observar lo que ocurre en otros mercados puede ser una buena forma de **anticipar tendencias**, incluso hacer un ejercicio de "futurología" – principalmente para entender hacia dónde vamos y cómo acompañar ese cambio-. "Y eso es algo que las compañías multinacionales también podemos aprovechar".

Desde Findus, **André Gaiaz** (Findus) considera que la clave está en "lo **intangible**". Para conectar con el público joven, la propuesta de valor no puede limitarse al sabor o al precio: "Tienen códigos éticos muy exigentes. Esperan que la marca respete determinados valores.

tanto en la producción como en la comunicación".

Y esto no depende solo del presupuesto, según Gaiaz: "A veces, las marcas nos excusamos en eso, pero no siempre se trata de una gran inversión. De hecho, hay tendencias que han surgido sin un gran apoyo económico detrás". Lo importante para este experto es que la **cercanía se sienta genuina**, y eso exige abandonar la lógica de la campaña masiva: "Antes la comunicación era unidireccional: hacías una campaña masiva en televisión, lanzabas el mensaje y punto. Hoy no. Ahora la **interacción** es constante, y si no es auténtica, el consumidor lo detecta y lo penaliza".

Partidario también de la necesidad de **soltar el control**, y consciente de que esto también tiene sus riesgos, para el Brand Marketing manager de Findus España la clave es "estar preparados para entender

cómo unir todos esos puntos: el producto, el contexto, los valores y la ética y, sobre todo, el respeto por ese nuevo consumidor que exige mucho más".

Luis Arquillos (Mantequerías Arias) también alerta sobre la rapidez con la que evolucionan estos códigos y cita al respecto un fenómeno reciente: los "FAU", chavales de 15 años que comparten en redes sociales cómo quedan en la plaza a comer platos preparados comprados en un supermercado como plan de ocio. "Eso nos da pistas de **cómo cambian las prioridades** y cómo el **contexto social** redefine el consumo".

Esa búsqueda de **experiencia, autenticidad y propósito** –más allá del producto en sí– es probablemente el hilo conductor que une todas las estrategias compartidas en este bloque. En última instancia, se trata de comprender que la marca ya no vive solo en un *spot*, un lineal o una nota de prensa. Vive en los clics que los consumidores comparten, en los códigos que eligen, en las conversaciones que deciden abrir –o no– con las marcas. Y para formar parte de ese espacio, hay que estar dispuesto a escuchar, adaptarse y, muchas veces, dejarse llevar.

¿PRODUCIR TAMBIÉN PARA OTROS? EL DILEMA DUAL DE LAS MARCAS. En el actual escenario de presión competitiva y márgenes estrechos, cada vez son más las voces que se preguntan hasta qué punto tiene sentido que una marca de fabricante produzca también para marcas de distribuidor. ¿Es una vía inteligente de **optimización industrial** o una decisión que **pone en peligro la esencia y el valor** de la marca? La respuesta no es simple, y las posiciones dentro del sector oscilan entre la prudencia estratégica, la apertura táctica y el rechazo frontal.

En Colgate-Palmolive, la posición es tajante: "Para nosotros, el **dueño de la marca** siempre debe ser

la propia empresa. No podemos permitir que un externo controle o tenga influencia en la marca ni en los procesos de fabricación", afirma **Fernando Busato**.

El directivo no cuestiona la rentabilidad potencial de ese tipo de alianzas, pero insiste en que lo esencial está en juego: "Pierdes control sobre los **valores de marca**, los indicadores de calidad, y eso reduce la percepción de valor de tu propio producto. Nuestro ADN exige exclusividad de marca y esta política es firme en todos los países donde operamos".

Una posición similar es la que mantiene Mahou. **Ignacio Cormenzana** destaca que la compañía ha apostado decididamente por la innovación como eje estratégico, y eso implica **priorizar sus propios proyectos** frente a otros modelos de negocio. "Destinamos toda nuestra **capacidad productiva a cubrir las necesidades del portfolio actual, y cualquier capacidad adicional que pueda surgir la destinaremos siempre a la innovación**", subraya, poniendo en valor la complejidad que implica la gestión y operativa de los ocho centros de producción de cerveza de Mahou San Miguel en España.

Para el grupo, desviar recursos a la producción para terceros no solo resultaría **ineficiente**, sino **incoherente** con su propia estrate-

Como industria tenemos que seguir avanzando para abrazar el cambio. Seguimos centrados en filosofías de grandes presupuestos y grandes campañas, y tenemos que complementarlas con otro tipo de herramientas y entornos de comunicación más actuales"

Luis Arquillos (Mantequerías Arias)

gia. "Todo lo que elaboramos son marcas propias y esto nos permite mantener un **control total sobre la calidad** de nuestros productos, asegurando que cada cerveza que llega a nuestros consumidores refleje nuestros valores y estándares de excelencia", concluye.

Desde Mantequerías Arias, el debate se analiza desde una óptica de modelo de negocio. **Luis Arquillos** sostiene que una política dual es, como mínimo, "una ecuación muy complicada de gestionar". La razón, según explica, es que **los modelos que requieren de una fuerte inversión en innovación –como suele ser el caso de las marcas– son muy diferentes de los que se fundamentan en volumen como la MDD**. "Estás jugando estratégicamente a cosas muy distintas", resume.

Para él, aplicar una política dual es como "combinar una empresa de alimentación con una de higiene: puede llegar a hacerse, pero es muy difícil, ya que ambos modelos requieren estructuras, procesos y mentalidades muy distintas".

Julietta De Laurentiis (Kraft Heinz) reconoce que la tentación de evaluar oportunidades está presente, pero la ejecución real plantea bajo su óptica **muchos interrogantes**.

"**No hay una decisión clara hoy, pero la conversación está viva**". En su opinión, lo único que no puede negociarse es la calidad: "Producir de manera dual no debería poner en riesgo la calidad de nuestras marcas", asegura sin matices.

En el caso de Nauterra, la respuesta tampoco es binaria. **Jorge Alonso** subraya que, aunque la realidad del mercado a veces empuja a explorar caminos complementarios, la apuesta clara de su grupo es por la marca, con Calvo como emblema. "En categorías como la conserva, donde la marca de distribuidor puede superar el 80% de cuota, **las oportunidades de producción para terceros pueden ser útiles, no solo para generar volumen, sino también como herramienta de negociación con los retailers o para absorber costes estructurales**. Pero nosotros siempre partimos de la preferencia clara del consumidor por Calvo", concluye.

En conjunto, el debate sobre la producción dual no admite respuestas absolutas. Hay marcas que la rechazan por convicción y estrategia; otras que la observan con interés táctico, pero recelo reputacional; y algunas que la ven como una herramienta industrial puntual, sin perder de vista su vocación de marca. En todos los casos, lo que queda claro es que esta decisión toca **fibras profundas**: afecta al control, a la coherencia, a la percepción del consumidor y, en última instancia, a la identidad misma de quien la toma. 



Fernando Busato (Colgate-Palmolive), Jorge Alonso (Nauterra) y Luis Arquillos (Mantequerías Arias).



Según el estudio "La distribución toma el control", realizado por la plataforma Shopadvizor

El 80% de los consumidores españoles percibe las marcas blancas mejores o iguales que las de fabricantes



Más allá del precio, los consumidores valoran de la marca de distribución aspectos como la afinidad, la variedad, la calidad y la confianza que les transmite, considerándolos decisivos en su elección de compra. Así lo puso de manifiesto Diego Chorny, CEO de Shopadvizor, durante el II Encuentro de Marketing FMCG, organizado por FRS, donde compartió con los asistentes cómo esta plataforma está rediseñando la manera en que las marcas interactúan con sus mercados, con un enfoque centrado en el *feedback* del consumidor.

El 80% de los consumidores considera que las marcas blancas son iguales o incluso mejores que las marcas de fabricante. Así lo revela el estudio "La distribución toma el control", elaborado por la plataforma **Shopadvizor**, que pone cifras a un cambio de paradigma en el consumo: **la marca de distribuidor ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una opción principal en el gasto doméstico.**

De hecho, según el informe, **97% de los consumidores** incluye **algún producto de marca blanca** en su cesta de la compra habitual y **tres de cada diez** afirma comprar **más artículos de MDD** que hace un año.

FACTORES QUE DETERMINAN SU ELECCIÓN

Aunque el **precio** continúa siendo el principal factor de decisión –el 90% de los consumidores así lo indica–, el estudio apunta a un **cambio en la percepción de la MDD**, que cada vez se valora más por atributos adicionales. La **conexión emocional** (82%), la **variedad** (81%), la **confianza** (77%), la **calidad** (76%) y la **familiarización** con sus productos (72%) se consolidan como elementos determinantes en la elección de compra, más allá del ahorro.

"La marca de distribución ha superado su rol tradicional como alternativa económica para consolidarse como una opción estratégica de valor. **Ya no compite solo por precio, sino por atributos como la calidad, la confianza y la afinidad.** **La marca blanca se mantiene en el carro de la compra no por necesidad, sino por convicción.** Los consumidores ya no la perciben como una alternativa de menor valor ligada al precio, sino como una **opción fiable, competitiva e, incluso, preferida** frente a las marcas tradicionales, explica Diego Chorny, CEO de Shopadvizor.

En este nuevo escenario, la marca blanca se posiciona como una **opción racional y emocionalmente validada**, especialmente entre las **generaciones más jóvenes**, que es el colectivo que más impulsa esta tendencia. El rango de consumidores **menores de 35 años** es el que presenta **un mayor crecimiento en penetración** de la marca blanca durante el último año. El 92% afirma que los productos MDD son iguales (50%), mejores (25%) o mucho mejores (17%) que los ofrecidos por las enseñas tradicionales.

LA MARCA BLANCA YA NO ES BLANCA, ES LA NUEVA MARCA

A pesar de que la marca blanca se cuela en prácticamente todos los hogares españoles, aún hay marcas a las que los consumidores no renuncian. **Coca-Cola** encabeza la lista de marcas imprescindibles para los consumidores,



La marca blanca se mantiene en el carro de la compra no por necesidad, sino por convicción. Los consumidores ya no la perciben como una alternativa de menor valor ligada al precio, sino como una opción fiable, competitiva e, incluso, preferida frente a las marcas tradicionales"

Diego Chorny, CEO de Shopadvizor

Découvrez les produits gratuits disponibles dans votre magasin (42) [Filtres](#)

Produit	SAZ
Chicorée soluble cacao Leroux	250 crédits
Moules farcies persillé Carrefour Extra	450 crédits
Biscuits petit beurre nappés au chocolat noir Pocket Petit	200 crédits
Lunch Bowl au Lentilles et Boulgour Bonduelle	250 crédits
Préparation Brownies Pépites de chocolat Vahiné	250 crédits
Pizza Kebab Ista Delice	250 crédits

seguida de **Nestlé, Danone** y, en cuarto lugar, **Hacendado**, la marca blanca de **Mercadona**.

"Este dato confirma que la MDD ha dejado de ser simplemente una opción económica para pasar a ser una elección consciente, reconocible y con valor propio", aclara Chorny.

PALANCAS DE MEJORA

Aunque las MDD han ganado terreno en términos de confianza, calidad percibida y fidelidad, aún existen dimensiones clave en las que no logran igualar a las marcas de fabricante. Según el estudio, los consumidores perciben a estas últimas como más fuertes en aspectos como la **innovación en el packaging y diferenciación**, la incorporación constante de **referencias nuevas**, el compromiso con la **sostenibilidad** o la apuesta por **productos premium** y vinculados al placer.

Estas diferencias reflejan las palancas en las que las marcas blancas aún tienen **margin de mejora** para seguir ganando cuota de mejora, o bien las que deben seguir trabajando las marcas tradicionales si quieren seguir reforzando su propuesta de valor. ☺

¿Por qué Shopadvizor?

Te ofrece herramientas clave para maximizar el éxito de tus productos y tu marca en el mercado.

1 Optimiza tus lanzamientos

Recibe *feedback* de los consumidores antes de lanzar tu producto al mercado. Ajusta y mejora aspectos clave para asegurar el éxito desde el primer día.

- Análisis de SAZ Score para conocer el potencial del producto en el mercado.
- Dossier al *retailer* alineado con la Guía de Innovación de Aecoc para acelerar la incorporación del producto, incluido el *feedback* de los consumidores.
- Utiliza las reseñas de los consumidores para impulsar tu producto en puntos de venta físicos y *online*.

2 Diferencia tus productos frente la marca de distribuidor (MDD)

Entiende la percepción de calidad y propuesta de valor que tienen los consumidores de tu producto y qué ejes te ayudarán a diferenciarte.

- Análisis de principales KPI's en cuadro comparativo.
- Mejora tu estrategia y compite con datos reales y accionables.

3 Tracking de salud de marca

Mantente al tanto de la evolución de la percepción de tu marca con un análisis continuo de opiniones.

- Haz seguimiento del NPS y relación calidad precio, así como de otros KPI's relevantes de la salud de tu marca.
- Generación constante de reseñas certificadas con licencia para su uso omnicanal.
- Publicación automática de las reseñas en Aecoc Media gracias a nuestra integración de softwares.



FRS
FOOD RETAIL & SERVICE 



El medio de comunicación
más influyente entre los
profesionales del gran consumo

www.foodretail.es



2
millones
usuarios únicos

+125.000
seguidores
en redes sociales



73.000
seguidores
en LinkedIn


FRS
FOOD RETAIL & SERVICE 

INFOCAP
Información B2B de valor