

Luis Gerardo González García

¿Cuántas empresas desarrollan sus estrategias comerciales en función del mercado?, ¿Cuántas marcas han estructurado procesos de inteligencia del mercado?, ¿Cuántas empresas tienen claro y conocen profundamente a su consumidor?, ¿Cuántas decisiones están sustentadas por tendencias, comportamientos y cambios en el consumidor?, ¿Cuántos de nosotros tenemos claro que quiere, que desea, que espera, que compra nuestro consumidor? Comparto estas reflexiones porque, si bien hemos externado en diferentes editoriales que el camino de las marcas, para hacer frente a la realidad del mercado interno controlado por pocos jugadores y donde la competencia nos orilla a enfocarnos en precio, es impulsar el desarrollo de productos de alto valor agregado, diferenciación y branding, este camino hoy representa un gran reto para el sector.

THE 2019 FOOTWEAR EXECUTIVE SUMMIT

WASHINGTON, DC
APRIL 3-4, 2019



Tuve la oportunidad de participar la semana pasada en el Footwear Executive Summit 2019, un evento de la Asociación de Distribuidores y Detallistas de Calzado de Norte América (FDRA por sus siglas en inglés) en Washington, D.C. con el propósito de conocer las tendencias globales de la industria, la innovación y los cambios en el mercado global. Este evento, conformado de conferencias con líderes

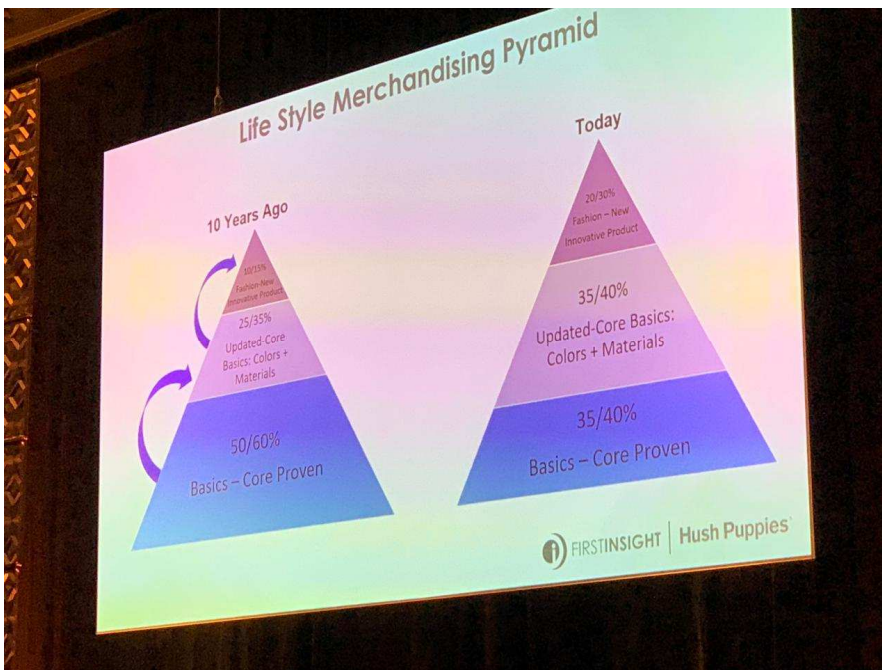
globales, provoco muchas reflexiones al respecto de las oportunidades y rezagos que tenemos en nuestra industria, en temas de cultura de información para la toma de decisiones de negocios. Permíteme fundamentar un poco esta aseveración.

Muchas de nuestras empresas han enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de colecciones de productos basadas en las tendencias de moda y en los requerimientos de sus clientes cautivos. Por supuesto que muchas empresas monitorean constantemente el mercado, los precios, los productos, los materiales y en función de esta información, buscan consolidar una oferta atractiva para sus diversos canales de distribución. Incluso los compradores de calzado más importantes, durante los últimos años, han especializado sus áreas de diseño y desarrollo de producto con la finalidad de enfocar a sus fabricantes en los productos que necesita el mercado, controlando el diseño, los insumos y sobre todo el precio.

Este modelo de negocio nos ha orillado, en ciertas categorías de producto, a encontrarnos inmersos en océanos rojos, donde la competencia de precios, condiciones de pago y servicio, han hecho estragos en la productividad y sustentabilidad de las fábricas. Pocas marcas de calzado han sabido sortear, a través del desarrollo de su posicionamiento y/o canales de distribución, un esquema comercial con mayor rentabilidad. En este escenario, buscar la diferenciación del producto, la innovación en materiales, diseño o diversos atributos, tiene como propósito incrementar el valor percibido y con ello la rentabilidad. Sin embargo, veo que, muchos empresarios seguimos concentrados en el producto, siendo que el mundo ya cambió.

Una de las conferencias que más me impacto de este evento fue la de David Kahan, CEO de Birkenstock Americas, su ponencia la denominó “Los tiempos están cambiando: ¿Cómo una marca de 240 años puede mantenerse vigente en los mercados modernos?” y para mí la principal ganancia de esta charla es que debemos mantenernos al día con el cambio y la innovación, de otra forma nos hundiremos como roca. Hace una analogía clara de la estrategia entre marcas que a la gente le gustan y las marcas que la gente ama. Es decir, hay empresas enfocadas en el producto y hay empresas enfocadas en desarrollar marcas. Esta declaración parece trillada, pero en realidad es clara la brecha que tenemos en cuanto al desarrollo de marcas en nuestro sector. ¿Cómo te explicas que hay filas para comprar el nuevo Iphone y no para el nuevo Samsung?, ¿Cómo te explicas las emociones que provoca usar un producto de marca y otro con el mismo uso?, el conferencista nos hablaba de que no podemos seguir mostrándonos al consumidor como “artículos o productos”, sino que debemos hacerlo como marcas, como estilos de vida. ¿Cuántos de nosotros seguimos concentrados en vender zapatos?, ¿Qué nos hace falta para cambiar esa mentalidad?, ¿Tenemos marcas con un ADN claro?, ¿Con un propósito claro, con una filosofía?, ¿Abrazamos realmente en nuestro discurso como empresa, a nuestra marca?

David Kahan nos habló de que las empresas deben ser agentes de cambio, traer felicidad y satisfacción a los clientes, nunca debemos comprometer el buen nombre de nuestra marca. No podemos ser reactivos, sino proactivos del cambio, debemos provocarlo y el reto es no ir al mismo ritmo, sino ir pasos delante de lo que desea el mercado, siendo propositivos.



No podemos mantener una visión de conformar un equipo alineado a aceptar, abrazar y adaptarse al cambio, sino que ahora, debemos arriesgarnos, con información estratégica, mucho análisis del consumidor, fomentando creatividad y colaboración, para ser provocadores del cambio. Ha cambiado incluso la forma en ¿cómo se administra el portafolio de productos? Muchos de nosotros y muchos otros sectores, tradicionalmente concentramos el esfuerzo comercial y mercadológico en la oferta de productos campeones o básicos. Algunos de nosotros estudiamos el ciclo de vida del producto y basamos gran parte de la

estrategia en mantener los productos “vacas de efectivo” (de acuerdo con la metodología BCG – Boston Consulting Group) sin embargo hoy todo está cambiando. El consumidor tiene un ritmo distinto, tiene la necesidad imperativa de encontrar productos diferentes, con un valor agregado alineado a su estilo de vida,

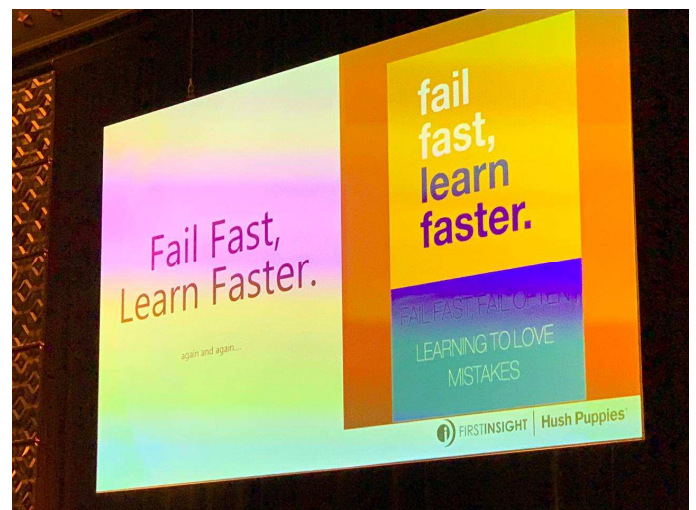
sea tecnología, materiales, sustentabilidad; por esta razón, las empresas globales están rompiendo el paradigma y construyendo productos de alto valor agregado.

Un nuevo segmento de consumidores está buscando productos innovadores en las marcas, ya no es suficiente, necesitan tener nuevas experiencias, nuevos materiales, nuevas sorpresas y están dispuestos a pagar por ello. Esto cambia nuestro modelo de negocio, porque en este escenario, donde administrábamos por la rentabilidad del volumen y la participación de mercado de nuestras líneas campeonas, si queremos incrementar el nivel de penetración de mercado de nuestras marcas, tenemos que apostar por la innovación, pero siempre alineado al profundo conocimiento de nuestro consumidor objetivo. Lo que representa una gran área de oportunidad en nuestra industria desde la perspectiva comercial, productiva y mercadológica.

Y la gran tendencia es la información y el análisis integrado a nuestra empresa para la toma de decisiones, particularmente enfocado al consumidor final. Necesitamos adoptar una cultura de inteligencia, en donde nuestro equipo tenga claro ¿Quién es su consumidor?, ¿Cómo compra?, ¿Qué le gusta?, ¿Dónde compra?, ¿Por qué lo compra?, ¿Qué tendencias sigue, quienes son sus influencers?, ¿Cuáles son sus hobbies, hábitos y estilo de vida? Esta información es la base para poder alinear nuestra estrategia de marca. El nombre del juego hoy, de acuerdo con los líderes globales que nos compartieron en este evento, es concentrarnos en el browsing, no el searching. Refiriéndose principalmente a que las marcas que se concentran en el posicionamiento de la búsqueda y no ofrecen experiencia, contenido o emociones que conecten con su consumidor, tienen un futuro comprometido.

Nuestro enfoque debe ser en la diferenciación, en la innovación, pero basados en el profundo conocimiento de nuestro consumidor y poder adelantarnos a él, sorprenderlo, brindarle experiencias a través de todos los puntos de contacto posible, desde una publicación en redes sociales, hasta en la experiencia de abrir el empaque de nuestro producto por primera vez. El browsing se refiere al termino de “navegación” y tiene sentido porque ahora debemos seducir al consumidor creando vínculos, coincidiendo en su estilo de vida, en sus intereses, en sus emociones y para lograrlo, la única forma es conocerlo y tomar decisiones en función de la información.

Esta nueva información fortalecerá las acciones que hemos emprendido en CICEG en cuanto a temas de inteligencia de mercado. Hemos lanzado, desde el mes pasado, la información actualizada del Estudio Nacional de Consumo que lidera Prospecta. En este estudio podrás encontrar información que te permita un primer acercamiento con tus consumidores potenciales, las marcas que compran, los lugares donde compran, los precios, los productos, etc. Además, iniciamos un proyecto de colaboración con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) para consolidar una plataforma de información para la toma de decisiones en nuestra industria, que seguro te iré compartiendo. Te





invito a que, en tu empresa, con tu equipo de trabajo, implementes herramientas y procesos para generar información centrada en el consumidor, que nos inspiren a encontrar formas de diferenciarnos y potencializar nuestras marcas. Si bien no tengo todas las respuestas, puedo decirte con franqueza, que la característica que necesitamos explotar como empresarios, desde mi humilde opinión, es incentivar la curiosidad, preguntar, investigar, probar rápido, fallar rápido y aprender rápido.