

Práctica de bienes de consumo

# Las viejas recetas han dejado de funcionar: un nuevo modelo para la industria de bienes de consumo

La COVID-19 está amplificando las 12 tendencias que llevan una década desestabilizando la industria de los bienes de consumo. Las compañías líderes adoptarán un nuevo modelo de éxito que lleve sus marcas tradicionales al lado correcto de las tendencias y ayude a las marcas pequeñas a crecer más rápido. Todos estos cambios impulsarán la nueva generación de crecimiento de la industria.

*Por Alejandro Beltrán, Ignacio Marcos, Udo Kopka, Eldon Little, Jessica Moulton y Patrick Simon*



**Tras 40 años de rendimiento excepcional** favorecido por un modelo de éxito ampliamente utilizado, al sector de los bienes de consumo envasados (CPG, por sus siglas en inglés) le ha costado crecer durante la última década. ¿Por qué? Porque 12 tendencias disruptivas han diluido el antiguo modelo de éxito para las marcas. En este momento, la crisis de la COVID-19 está amplificando muchas de esas tendencias y obligando al sector a cambiar.

Las compañías CPG deben replantearse las prioridades de su cartera y dónde competir para incrementar su exposición en los mercados, canales y subcategorías pujantes. Estos cambios requerirán una asignación más dinámica de los recursos y un mayor uso de fusiones, adquisiciones y desinversiones (M&A&D, por sus siglas en inglés) para mejorar la composición de la cartera.

Las compañías CPG también deben adoptar un nuevo modelo de éxito que contribuya a reinventar el marketing para centrarse en la relevancia de los consumidores y a desarrollar nuevas capacidades comerciales, básicamente digitales, destinadas a ampliar los canales y mercados pujantes, especialmente en la Asia emergente. Las compañías CPG deben dotar a estas nuevas capacidades comerciales de un modelo operativo evolucionado que priorice la cercanía al consumidor y la toma de decisiones locales en mercados clave, así como los incrementos inteligentes de la productividad para promover las inversiones comerciales.

Tomados en su conjunto, estos cambios ayudarán a las compañías CPG a establecer un círculo virtuoso que reemplace el antiguo modelo que tan bien funcionó en el pasado. El nuevo modelo ayudará a las compañías CPG a llevar sus marcas tradicionales al lado correcto de las tendencias disruptivas y ayudar a las marcas pequeñas a crecer más rápido, impulsando así una nueva era de crecimiento en la industria.

## El ascenso y la caída del modelo de éxito tradicional

El sector CPG mundial tuvo un rendimiento excepcional durante mucho tiempo, creando muchas de las mejores marcas del mundo. La industria generaba la segunda rentabilidad total para los accionistas (TRS) más alta en los 40 años anteriores a la crisis financiera mundial (CFM) de 2008–2009

—15 %, solo superada por la industria de materiales.

**El éxito del modelo de creación de valor de la industria CPG** para las marcas occidentales se debió en gran medida a un modelo pentapartito que impulsó el crecimiento de marcas líderes. Este modelo, promovido justo después de la II Guerra Mundial, ha cambiado poco desde entonces. Este modelo consiste en:

- *Creación de marcas del mercado masivo e innovación de productos*, que generan un crecimiento estable y márgenes brutos del 25 % por encima de los competidores sin marca.
- *Asociación con tiendas y otros canales masivos para lograr una distribución amplia* a medida que esas tiendas crecen.
- *Creación de marcas y distribución en mercados en desarrollo* a medida que los consumidores adquieren poder adquisitivo, aprovechando la tendencia n.º 1 del planeta —el aumento de la riqueza— que representó el 70% del crecimiento de los ingresos en el sector CPG durante las dos últimas décadas (y seguirá haciéndolo durante la próxima década).
- *Reducción de los costes del modelo operativo*, a través del aumento de la centralización del marketing, entre otras funciones.
- *Uso de fusiones y adquisiciones* para consolidar mercados y favorecer el crecimiento orgánico después de la adquisición.

El modelo creó un círculo virtuoso: el elevado valor de marca y la distribución amplia generaron mayores márgenes que, a su vez, permitieron un aumento de la inversión de capital. La escala brindó una ventaja competitiva crítica.

## La pugna por el crecimiento

Sin embargo, durante la última década, el rendimiento del sector ha flojeado en términos de bases y rendimiento de los mercados de valores. El crecimiento del beneficio económico<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El beneficio económico es NOPLAT menos el coste de capital.

# Un análisis de grandes compañías CPG de EE.UU. entre 2017 y 2019 revela que todo su crecimiento orgánico y casi el 90% del crecimiento del valor proceden de marcas de tamaño pequeño y mediano.

ha caído en picado. De 2000 a 2009, el beneficio económico creció un 10,4% anual; de 2010 a 2019 cayó a un 3,2% anual. Del mismo modo, el rendimiento del mercado bursátil del sector pasó de superar el índice S&P 500 por 7,2 puntos porcentuales al año de 2000 a 2009 a rendir 2,8 puntos porcentuales al año por debajo en el período 2010-2019.

En los últimos años, algunas compañías empezaron a destacarse en su contribución al beneficio económico. Pero era el margen, y no el crecimiento, el responsable de la mayor parte de esta mejora. De hecho, para las 30 principales compañías CPG con un crecimiento absoluto del beneficio económico, la ampliación de los márgenes contribuyó el doble que el crecimiento a la creación de valor (figura 1).

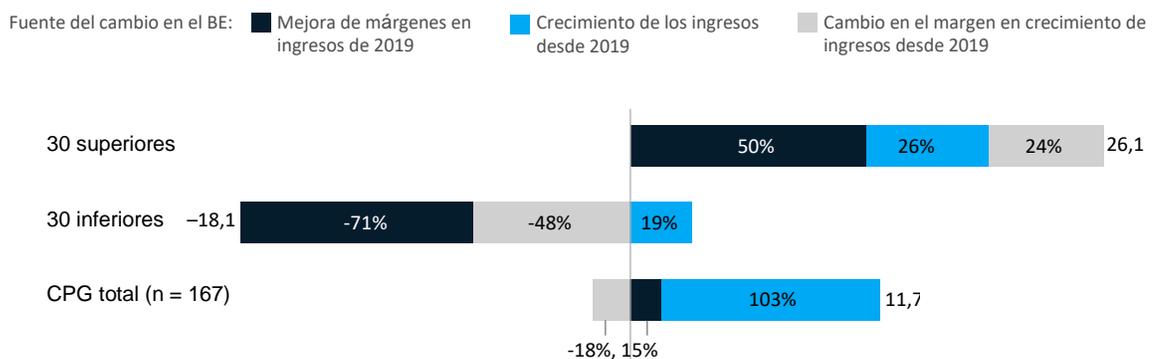
Muchas de estas compañías aplicaron grandes reducciones de los gastos VGA a raíz de la CFM y las han mantenido desde entonces —3,3 puntos porcentuales de las ventas desde 2010.

El problema principal son las grandes marcas, a las que les cuesta crear crecimiento unitario. Resulta revelador un análisis más profundo del mercado estadounidense antes de la COVID-19. De 2017 a 2019, las grandes marcas (>750 millones USD de ingresos) de EE. UU. perdieron volumen a un ritmo del 1,5% anual. Al mismo tiempo, las marcas pequeñas crecieron un 1,7%, y las marcas blancas crecieron un 4,3%<sup>2</sup>. Al centrarnos en las grandes compañías CPG (>2.500 millones USD de ingresos), observamos que todo su crecimiento de volumen orgánico y casi el 90% de su crecimiento de valor total proceden de sus marcas de tamaño pequeño

Figura 1

## Para las 30 principales compañías CPG, la ampliación de los márgenes contribuyó al valor el doble que el crecimiento—50% vs. 26%.

Cambio en el beneficio económico 2009–2019, miles millones USD



Fuente: McKinsey Corporate Performance Analytics; análisis de McKinsey

y mediano (<750 millones USD de ingresos), aunque estas marcas solo contribuyeron un 42% a los ingresos de 2016. El comportamiento de las marcas pequeñas (<150 millones USD de ingresos) fue especialmente bueno: contribuyeron un 50% al crecimiento del valor, aunque solo un 11% a los ingresos de 2016.

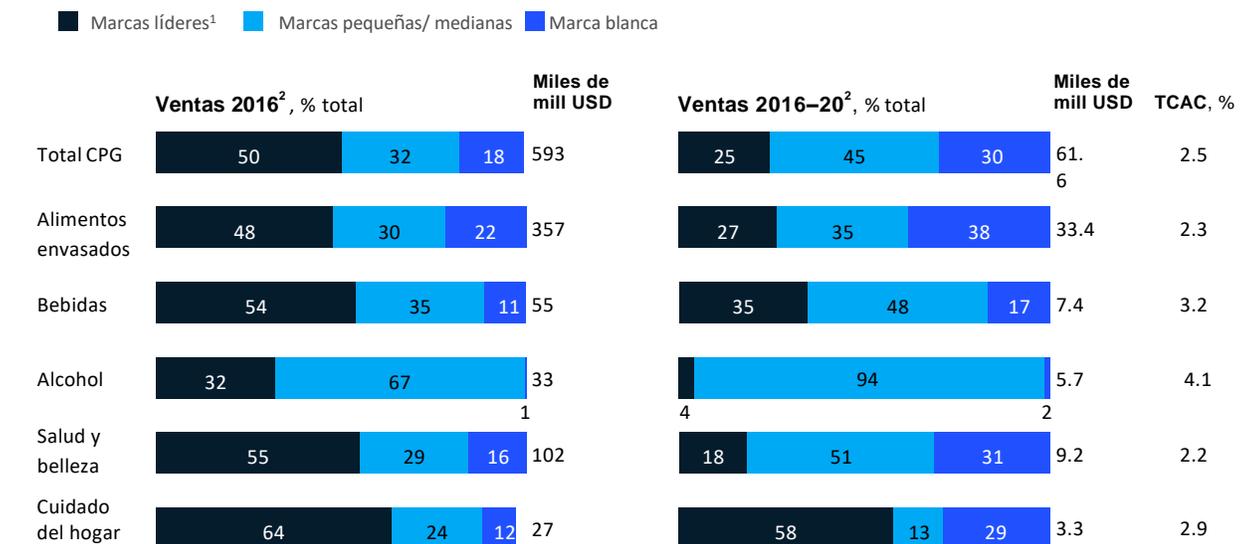
En consecuencia, en los últimos años las marcas líderes de cada categoría CPG solo han generado un 25% de crecimiento del valor en los canales cubiertos por US Nielsen<sup>3</sup>. Mientras tanto, las marcas de pequeño y mediano tamaño capturaron el 45% del crecimiento, y los productos de marca blanca el 30%. Este mal comportamiento de las marcas líderes varía según la categoría; el mejor comportamiento es para la categoría de cuidado del hogar, pero las marcas líderes capturaron menos crecimiento del que les correspondía en todas las categorías (figura 2).

**El rendimiento del sector no cumple las elevadas expectativas del mercado**, que espera que las compañías CPG líderes superen este reto. Analizamos las valoraciones de las 155 compañías CPG cotizadas. Su capitalización de mercado agregada en diciembre de 2019 —fecha elegida para evitar el impacto distorsionador de la COVID-19— indica que los inversores esperan una mejora significativa del rendimiento. Suponiendo márgenes constantes, las compañías CPG deben alcanzar tasas de crecimiento orgánico de 1,0-1,5 puntos por encima de la última década para cumplir las expectativas de los inversores. El mantenimiento de su reciente tasa de crecimiento del 2,6% les aboca a una reducción del ~25% de su capitalización de mercado (figura 3).

Figura 2

### En los últimos años las marcas líderes de cada categoría CPG solo han generado un 25% de crecimiento en los canales cubiertos por Nielsen, a pesar de copar el 50% de las ventas.

Crecimiento de las ventas en los canales estacionarios cubiertos por Nielsen US por tipo de marca (2016-2020), % del total



<sup>1</sup> Marcas líderes definidas como las 3 marcas principales por ventas TTM 04/2016 por subcategoría (p. ej., whisky, cuidado capilar), marcas pequeñas/medianas como marcas restantes que no son marcas blancas.

<sup>2</sup> Incluye alimentación, droguería, mayoristas, Walmart, tiendas club y tiendas «todo a un dólar». Por año se entiende 12 meses, con cierre en abril de ese año (p. ej., 2016 - 12 meses desde 05/2015 y 04/2016).

Fuente: Nielsen

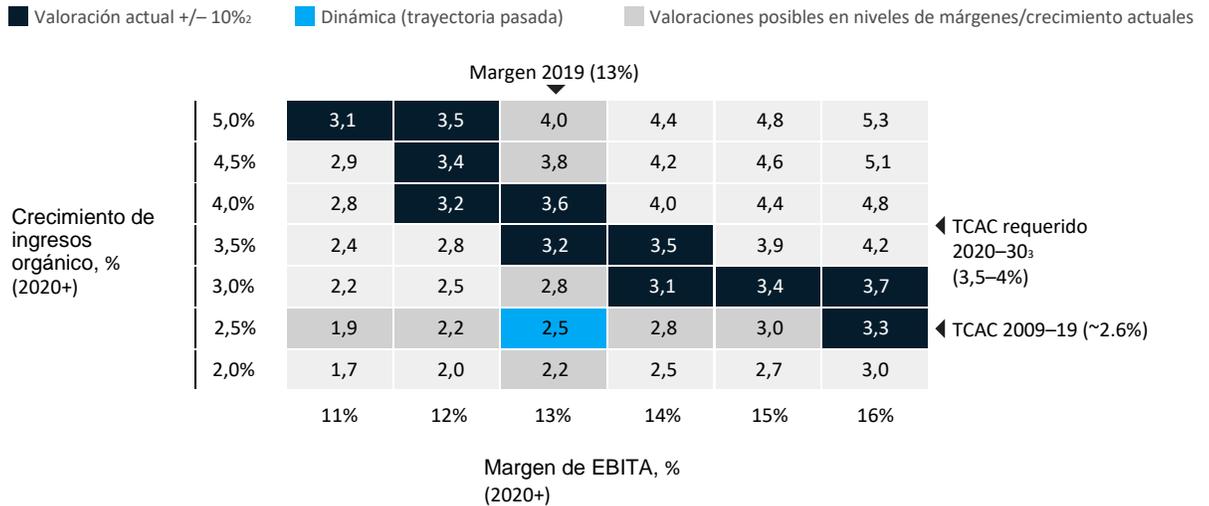
<sup>2</sup> Los datos de US Nielsen incluyen alimentación, droguería, mayoristas, Walmart, tiendas club y tiendas «todo a un dólar»; *marcas líderes* son las tres marcas principales de cada categoría, por ventas de 2016.

<sup>3</sup> Los datos de US Nielsen incluyen alimentación, droguería, mayoristas, Walmart, tiendas club y tiendas «todo a un dólar»; *marcas líderes* son las tres marcas principales de cada categoría, por ventas de 2016.

Figura 3

**Suponiendo márgenes constantes, las compañías CPG deben lograr un crecimiento orgánico de ~1–1,5 puntos porcentuales por encima de la última década para cumplir las expectativas de los inversores.**

Grandes compañías CPG —capitalización de mercado agregada en distintos escenarios de crecimiento y márgenes,<sup>1</sup> billones USD



<sup>1</sup> Sobre la base del análisis DCF utilizando el rendimiento financiero agregado y suponiendo un CMPC de ~7.5% (D/E de 25%), tasa impositiva del 24%, ratio IC/ingresos del 42% (basado en el promedio de los 5 últimos años), crecimiento a perpetuidad a más de 10 años limitado al 4%.

<sup>2</sup> Capitalización de mercado agregada de 3,4 billones USD a 31/12/2019 (antes del impacto de la COVID-19).

<sup>3</sup> Suponiendo márgenes constantes.

Fuente: S&P CapitalIQ, informes de compañías, análisis de McKinsey

Una aceleración del crecimiento del ~40–60% es mucho pedir. Para mantener su prosperidad, las compañías CPG deben afrontar el reto.

**12 tendencias que alteran el modelo tradicional**

¿Por qué ha dejado de generar crecimiento el modelo de éxito antiguo? Porque 12 tendencias disruptivas han socavado el modelo durante la última década. Ahora, la COVID-19 está magnificando muchas de ellas (figura 4).

Cinco de esas tendencias están alterando la creación de marcas en el mercado de masas tradicional de CPG. Los medios digitales y la ubicuidad de los datos digitales están transformando la forma en que los consumidores conocen las marcas. La sensibilidad al precio cobró gran importancia al inicio de la pandemia. En los mercados occidentales está cambiando lo que valoran los clientes, y los consumidores jóvenes buscan marcas que consideran especiales, diferentes y auténticas.

Cerca de la mitad de los consumidores occidentales de todos los grupos de edad priorizan la alimentación y el estilo de vida conscientes y prefieren las marcas con un propósito que les ayudan a alcanzar sus objetivos personales, como reducir el consumo de carne. Las marcas pequeñas se están apresurando a ofrecer estos valores (aunque los retos que comporta la COVID-19 las ha frenado y solo las ha permitido crecer lo justo, sin superar a las marcas grandes).

Cuatro de las 12 tendencias están transformando los canales de venta. El mercado online experimentado un crecimiento meteórico del 17% durante los últimos cinco años, generando un 65% del crecimiento entre los 150 principales minoristas del mundo (y en todas las categorías). Las categorías de alimentación del canal online se dispararon durante la crisis de la COVID-19, (p. ej., el negocio de alimentación de Amazon creció un 45 % en EE. UU. y un 80 % en el Reino Unido, según Slackline). Mientras tanto, el canal de distribución alimentaria sigue creciendo de forma incesante, especialmente en Europa y algunos mercados en desarrollo. En consecuencia, las tiendas de alimentación

se están esforzando por convertirse en auténticos socios comerciales. Ahora, la COVID-19 está provocando la contracción del mercado de restauración, lo que supone un reto importante, especialmente para los fabricantes de bebidas.

Mientras que los mercados en desarrollo seguirán representando el 70% del crecimiento de los bienes de consumo, la distribución por geografías ha cambiado, y la Asia emergente está generando mucho más crecimiento que otros mercados en desarrollo (representando alrededor de la mitad del crecimiento del consumo privado mundial en los 10 próximos años). Los competidores

locales y la digitalización de la estructura comercial son dinámicas clave en la Asia emergente.

Por supuesto, todas las tendencias varían según el mercado. Por ejemplo, en China es especialmente relevante las ventas digitales, en Corea del Sur la explosión de los productos de belleza y en Alemania el precio y el valor. Recomendamos la supervisión de los principales mercados para predecir el futuro en el resto.

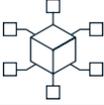
Véase el cuadro-resumen «Doce tendencias disruptivas» para conocer un análisis más completo de las tendencias.

Figura 4

### ¿Por qué ha dejado de generar crecimiento el modelo antiguo? Porque 12 tendencias disruptivas han socavado el modelo durante la última década y, ahora, la COVID-19 está reforzando algunas de ellas.

Antiguo modelo creación de valor	Tendencias disruptivas	Impacto de la tendencia		Disrupción debido a la COVID-19
		10 últimos años	10 años siguientes	
Creación de marcas en el mercado masivo e innovación de productos	1 Ubicuidad digital (datos, móviles y el Internet de las cosas)	2	5	→
	2 Importancia del valor/sensibilidad al precio	4	5	
	3 El efecto milenial y Generación Z	2	4	
	4 Alimentación y estilo de vida saludables	3	5	
	5 Proliferación de marcas pequeñas	3	4	
Asociación con tiendas de alimentación para lograr una distribución amplia	6 Ascenso meteórico de mercados electrónicos	3	5	Nuevo
	7 Crecimiento continuado de los <i>discounters</i>	3	4	
	8 Presión para los mayoristas	2	5	
	9 Retos para servicios alimentarios	2	3	
Creación de marcas y distribución en mercados en desarrollo	10 Batalla por la Asia emergente	3	4	
Aumento de costes fuera del modelo operativo normalmente mediante la centralización	11 Presión por beneficios de inversores	2	3	Sin opinión
Uso de M&A&D para consolidar mercados y permitir el crecimiento orgánico después de la adquisición	12 Aumento de la competencia en operaciones	3	3	Sin opinión

## Doce tendencias disruptivas

Antiguo modelo de creación de valor	Tendencia disruptiva	Datos clave
Creación de marcas para el mercado masivo e innovación de productos	<p>Ubicuidad digital</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los canales digitales (datos, móviles e Internet de las cosas [IoT]) han revolucionado la forma en que los consumidores y las marcas se conocen y se alían</li> <li>El confinamiento obligado por la COVID-19 propició el crecimiento de todas las plataformas digitales</li> </ul>
	<p>Importancia del valor</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La confianza de los consumidores no recuperó los niveles previos a la CFM hasta 2011 en Alemania, 2014 en el Reino Unido y EE. UU, y 2017 en China</li> <li>La COVID-19 provocará una recesión mucho más profunda que la CFM. En la actualidad, el 65 % de los consumidores europeos encuestados afirmó que están muy preocupados o extremadamente preocupados por la economía</li> </ul>
	<p>El efecto milenial y Generación Z</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los milenials estadounidenses son casi cuatro veces más proclives que los <i>baby-boomers</i> a evitar la compra de productos de «las grandes compañías de alimentación» y casi seis veces más a encontrar marcas nuevas «mejores o más innovadoras»<sup>1</sup></li> </ul>
	<p>Alimentación y estilo de vida conscientes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La alimentación y estilo de vida conscientes están ganando adeptos, impulsados por tres deseos: reducir el consumo de carne, contribuir a la sostenibilidad y satisfacer las necesidades y preferencias dietéticas</li> <li>El 50% de los consumidores británicos practica una alimentación consciente, un 38% come menos carne, el 30% tiene en cuenta la sostenibilidad al elegir los alimentos, y el 24% responde a intolerancias o preferencias alimentarias (con superposiciones considerables)</li> <li>La alimentación consciente está redefiniendo el significado de <i>saludable</i></li> </ul>
	<p>Proliferación de marcas pequeñas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las marcas pequeñas han experimentado un gran crecimiento, cuatro veces más rápido que el de las marcas grandes, en 2018-2019, aunque se han visto en apuros durante la crisis de la COVID-19.</li> <li>Los inversores de capital riesgo han inyectado 18000 millones USD para financiar pequeñas marcas CPG en los últimos cinco años</li> <li>En los últimos años, las grandes compañías CPG adquirieron pequeñas marcas, acelerando su crecimiento y ayudándolas a superar la barrera de escala de los 100 millones USD.</li> </ul>
Asociación con tiendas de alimentación para lograr una distribución amplia	<p>Ascenso meteórico de los mercados electrónicos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gigantes del comercio electrónico/ online-to-offline (O2O) han generado el 65 % del crecimiento de los 150 principales minoristas mundiales, con un crecimiento del 17 % entre 2014 y 2019, frente al 0,8 % de las tiendas de alimentación</li> <li>Tres gigantes del comercio electrónico/O2O —Amazon, Alibaba Group y JD.com— son los responsables de casi todo este crecimiento.</li> <li>La COVID-19 ayudó a impulsar la categoría de alimentación de los gigantes del comercio electrónico/O2O. El negocio de alimentación de Amazon creció un 45% en EE.UU. y un 80% en el Reino Unido, según Slackline</li> <li>Esta disrupción se acelerará a medida que los gigantes de comercio electrónico/O2O amplían su alcance geográfico y abren tiendas físicas</li> </ul>

<sup>1</sup> McKinsey, «Millennial Survey», 2019.

**Antiguo modelo de creación de valor**

**Tendencia disruptiva**

**Datos clave**

Crecimiento continuado de los *discounters*



- ALDI y LIDL crecieron un 6,7 y un 7,1 % respectivamente entre 2013 y 2018
- Los *discounters* suelen crecer hasta asegurarse una cuota de mercado del 20 % o más en cada mercado al que acceden

Presión para los mayoristas



- El auge de los gigantes del comercio electrónico y los *discounters* está presionando a las tiendas tradicionales y a otros mayoristas omnicanal
- Juntos, los 76 mayoristas más importantes registraron un crecimiento de los ingresos de solo el 0,8 % entre 2014 y 2019
- Esta presión está obligando a estos mayoristas a endurecer sus asociaciones comerciales, incluida la participación en alianzas de compras, que representaron el 55 % del valor minorista de compañías CPG multinacionales en Europa en 2019 y que prevén superar el 95 % en 2025

Retos para servicios alimentarios



- La crisis de la COVID-19 está impulsando la consolidación de los servicios alimentarios
- El impacto económico continuado y el aumento del teletrabajo plantearán retos aún mayores

Creación de marcas y distribución en mercados en desarrollo

La batalla por la Asia emergente



- China, India, y la región emergente de Asia-Pacífico generarán más del 50 % del crecimiento mundial del consumo privado real entre 2019 y 2029. En la actualidad aún representan solo el 20 % del consumo privado
- En una década, el 75 % de los hogares chinos y casi el 60 % de los indios formarán parte de la clase consumidora
- Las tasas de crecimiento de otros mercados en desarrollo se han reducido casi a la mitad desde 2009, por lo que solo contribuirán un 12 % al crecimiento del consumo privado real entre 2019 y 2029
- EE. UU. sigue siendo un mercado clave, que genera el 20 % del crecimiento mundial (el grueso del 35 % de la cuota de crecimiento en los mercados desarrollados)
- Los canales en mercados en desarrollo están evolucionando de forma distinta que en Occidente, p. ej., el fragmentado mercado emergente de Asia se está digitalizando

Aumento del coste del modelo operativo

Presión de los inversores activistas para obtener beneficios



- Los activistas realizaron más de 110 campañas al año contra las compañías CPG, 2016-2019, incrementando la atención por los gastos VGA
- Los inversores activistas promovieron algunas elecciones cortoplacistas de las que la industria aún se está recuperando

Uso de un enfoque M&A&D para consolidar mercados y favorecer el crecimiento orgánico después de la adquisición

Aumento de la competencia para cerrar tratos



- La competencia para cerrar tratos ha mantenido cifras de EV/EBITDA elevadas en la industria CPG de 10,1x-11,8x desde 2013.
- A pesar de la crisis de la COVID-19, la competencia aumentará a medida que empiecen a escasear los grandes activos y las firmas de capital riesgo privadas se estanquen en una cifra estimada de 1,6 billones USD.

## Preguntas difíciles y elecciones estratégicas

Antes de la crisis de la COVID-19, las grandes compañías CPG estaban evolucionando hacia un nuevo modelo. Se encontraban refinando su ejecución del antiguo modelo de creación de valor, experimentando con formas de liderar la proliferación de marcas pequeñas en sus categorías y aprovechando la palanca de la productividad más que nunca para cumplir las expectativas de los inversores.

Luego, llegó la COVID-19. El volumen de ventas de alimentación creció un 20% para llenar las despensas y se estabilizó en un 5-10%, mientras los restaurantes seguían cerrados o con restricciones. Durante este período, las grandes compañías CPG movilizaron sus cadenas de suministros y se concentraron en las líneas premium, mientras que las pequeñas empresas luchaban por sobrevivir. Además, un 15% o más de los consumidores cambiaron de tienda de alimentación, con el consiguiente descalabro de la fidelidad. Esto ha creado una magnífica oportunidad para que las marcas líderes se acerquen al consumidor, reafirmando sus beneficios de escala en la cadena de suministros y sus relaciones con cuentas clave. Pero la crisis también está acelerando la demanda de los consumidores de valor y fiabilidad de los canales digitales. Todo ello constituye un llamado a la acción para la industria.

Las compañías CPG deben afrontar estos retos replanteándose sus estrategias de crecimiento en todas las categorías y marcas para obtener una mayor exposición a los canales y marcas de mercados pujantes. Y deben hacer una transición más rápida a un nuevo modelo de éxito que incluya el marketing digital, las ventas y las operaciones, creando un nuevo círculo virtuoso útil para los consumidores y el comercio actual. A continuación, planteamos preguntas que deben formularse y acciones que deben plantearse.

### Estrategias de cartera y categoría

*¿Dónde se encuentra la oportunidad de crecimiento?*

*¿Estamos preparados para aprovecharla con nuestro mix actual de marcas tradicionales y marcas pequeñas, especialmente ante la pandemia de COVID-19?*

*¿Cómo están cambiando los consumidores? ¿Cómo están cambiando los canales? ¿Nuestras ventajas competitivas son apropiadas para estos cambios? Por tanto, ¿dónde debemos competir? En concreto, ¿debemos participar en el segmento de valor o permitir que una parte*

*suficiente de nuestras categorías crezca sin nosotros? ¿Y debemos desinvertir de las marcas que ya no encajan en nuestros requisitos de crecimiento o nuestro modelo de negocio? ¿Qué mejoras de capacidad y grandes apuestas, incluido el cambio de modelo de negocio, podrían traernos una nueva ola de crecimiento?*

Las buenas estrategias de cartera y categoría radican en dos elementos: una visión privilegiada de lo que acontece en el lado del consumidor y el mercado, y un conocimiento profundo de las ventajas competitivas de la empresa. De esta forma, la compañía puede determinar lo bien preparadas que están sus marcas tradicionales y sus marcas pequeñas para atraer el crecimiento y, por tanto, qué objetivos estratégicos establecer para ellas. La compañía puede identificar qué nuevos modelos de negocio, asociaciones externas y enfoques M&A&D podrían generar un nuevo crecimiento.

### Estrategias de crecimiento de las marcas tradicionales

*¿Nuestras marcas tradicionales son pertinentes para los segmentos de consumidores pujantes, especialmente los menores de 35? ¿Qué necesitamos para llevar nuestras marcas tradicionales al lado correcto de las tendencias de consumo y canal y acelerar su crecimiento?*

Muchas compañías CPG han renovado el valor de marca de sus grandes marcas, imbuyéndolas de propósito, originalidad y relevancia. Este es el lugar indicado para comenzar. En el contexto de la COVID-19, cumplir la promesa de la marca es necesario, aunque no suficiente. Los consumidores, especialmente los más jóvenes, quieren que las marcas les entiendan y compartan sus valores. También quieren saber que la marca es virtuosa en las contribuciones a la comunidad local, el comercio justo y el comportamiento medioambiental. La confianza y el propósito importan más que nunca.

Por supuesto, el rendimiento funcional superior también es esencial para las marcas tradicionales, y el listón sigue elevándose a medida que los fabricantes de marcas blancas maduran. Las marcas tradicionales deben centrarse en su rendimiento funcional en cada ocasión, utilizando la innovación necesaria para conservar el liderazgo.

También es vital llevar las marcas tradicionales al lado correcto de las tendencias de marketing y ventas. El marketing debe adaptarse a la audiencia, transmitiendo mensajes pertinentes a través de los canales correctos de una forma granular, mientras la línea de productos de la marca tradicional se racionaliza de forma adecuada. Las marcas tradicionales también deben adoptar canales de ventas y formatos minoristas de alto crecimiento, aun cuando requieran un modelo comercial distinto de la categoría de alimentación. Las estrategias de canal deben adaptarse aún más a cada tendencia de categoría y país. Por ejemplo, en Brasil, el formato *cash-and-carry* debe demostrar su resiliencia después de la crisis de la COVID-19. En todos los casos, las marcas tradicionales han de configurar la ejecución de sus categorías en los canales correspondientes.

Sobre todo, las marcas tradicionales deben encabezar la cercanía al consumidor, para protegerse frente a las pequeñas marcas competitivas que están apareciendo en los segmentos que se dejan desatendidos y frente a los minoristas que ofrecen alternativas suficientemente buenas a precios más bajos.

#### **Estrategias de crecimiento de las marcas pequeñas**

*¿Qué se necesita para ayudar a las marcas pequeñas a lograr escala rápidamente? ¿Cómo podemos promover el éxito de las adquisiciones de marcas pequeñas?*

La promoción de la proliferación de marcas pequeñas en sus categorías es una perspectiva emocionante que ofrece el potencial de ampliar el liderazgo de la categoría con conceptos que atraen a nichos ocupados y pueden aportar una

ventaja. Las grandes compañías CPG están adquiriendo práctica en este sentido. En EE. UU., las marcas pequeñas adquiridas por compañías CPG grandes crecieron más rápido que el resto en el período 2018–2020. Pero a muchas marcas pequeñas les cuesta superar la barrera de los 100 millones USD, por lo que no es fácil adquirir las marcas correctas. Los compradores potenciales deben estudiar los tres sellos distintivos de una propuesta genuinamente escalable: longevidad (adecuada a un estilo de vida o mentalidad de consumidor pujante), profundidad (un sentido natural de expansión a canales, geografías, necesidades o categorías adyacentes), e impulso (fidelidad que garantiza rendimientos elevados mediante la compra repetida o el boca a boca).

Los compradores pueden escalar una marca pequeña con el tiempo mediante la orientación, la intervención o la integración, pero deben actuar en el momento adecuado y recordar por qué las marcas pequeñas suelen triunfar inicialmente por sí mismas. Para esto, las marcas pequeñas deben formular una propuesta ganadora, ser disciplinadas en las palancas comerciales y crear la estructura adecuada para escalar. La propuesta de las marcas pequeñas suele ser «chispeante» y plantearse en nichos nuevos o modelos de negocio a los que las marcas grandes no pueden acceder por falta de autenticidad. El riesgo de escala subyace en expandirse más allá de lo posible demasiado pronto, antes de que la marca pequeña se haya ganado el derecho a ofrecer la adyacencia.

Las marcas pequeñas independientes exitosas son muy disciplinadas y cuidan mucho los gastos. Las marcas pequeñas se comercializan de forma eficiente pensando en el consumidor. A medida que crecen, aprovechan

## **El nuevo modelo utiliza el canal digital para alejarse del marketing y las ventas de masas y acercarse a la ejecución comercial específica.**

su comunidad y fidelidad para «exportar» la marca. También tienden a centrarse en un canal clave y fidelizan a su público principal antes de expandir los puntos de distribución para aumentar la frecuencia de compra. Un comprador puede abrir la puerta a algunas expansiones bien pensadas, y guiar a la marca pequeña para aprovechar palancas comerciales (es decir, optimización de precios y promocional) antes de consolidar la escala, garantizando la eficiencia de la marca.

La cadena de suministros y el modelo operativo suelen ser puntos de atención secundarios para una marca pequeña, pero esenciales para lograr escala. Un comprador puede ofrecer formación e incluso asistencia para la integración que ayudan a la marca pequeña a crear una cadena de suministros estratégica y pertinente. Esto resulta especialmente útil en categorías con plazos más prolongados, entornos muy regulados o costes de materias primas fluctuantes.

## El nuevo modelo

Para ejecutar estas estrategias de crecimiento de categoría y marca, las compañías CPG deben adoptar un nuevo modelo de éxito que dista mucho del modelo antiguo. El nuevo modelo sigue aprovechando las ventajas de escala en el gasto en marketing, la distribución, la cadena de suministros y el *back office*, pero emplea canales digitales para alejarse de las ventas y el marketing de masas y acercarse a la ejecución comercial específica. El nuevo modelo pentapartito, que requiere la creación o el refuerzo de 16 capacidades individuales, es así (figura 5).

### Creación de marcas impulsadas por la relevancia, innovación y marketing

La creación de marcas impulsadas por la relevancia es vital para las marcas tradicionales y pequeñas. La mayoría de las compañías CPG deben hacer mucho más que refinar su *targeting* de consumidores, ayudadas por los nuevos medios digitales. Este *targeting* debe atravesar todos los puntos de contacto e incluir marketing personalizado en los

Figura 5

## Situarse en el lado correcto de las tendencias: renovación de la estrategia de éxito

Dónde competir	Cómo triunfar	
	Nuevo modelo	Capacidades necesarias
<b>Estrategias de cartera, categoría y marca</b> <b>Estrategias de cartera</b> Prioridades de categoría M&A&D <b>Estrategia de categoría</b> Cómo están cambiando los consumidores, los mercados y los canales Microbolsillos de crecimiento que combinan evolución de categoría, percepción de los consumidores, necesidades y ocasiones Sus ventajas competitivas Prioridades de subcategoría, mercado y canal Grandes acciones, p. ej., segmentos nuevos, modelos de negocio nuevos <b>Estrategia de marca</b> Promesa y posicionamiento de marca Prioridad de subcategoría, mercado y canal	● Creación de marca basada en la pertinencia, innovación y marketing	Cartera basada en ocasiones y propósito, innovación y diseño Marketing basado en datos
	● Asociación con todos los canales pujantes y uso de ventas digitales	Gestión precisa del crecimiento de los ingresos Gestión del comercio electrónico Creación de negocios omnicanal y DTC Acceso al mercado digital y contacto con el cliente
	● Creación de marcas y distribución en mercados en desarrollo	Modelos de negocio locales
	● Evolución del modelo operativo para promover la cercanía con el consumidor local y la productividad	Organización más adaptada, robusta y ágil Sprints ágiles para acelerar la innovación y el cambio Diseño y aprovisionamiento de nueva generación Cadena de suministros inteligente Reacondicionamiento tecnológico Automatización de back-office Asignación ágil de presupuestos y recursos
	● Uso de actividades M&A&D programáticas para adquirir marcas pequeñas y capacidades y realizar desinversiones	Actividades M&A&D programáticas para marcas pequeñas y capacidad Desinversión de marcas de bajo crecimiento

Grado de cambio frente al modelo antiguo  
 ● Extensivo    ● Moderado

puntos de venta, el cual sigue estando muy infradesarrollado hoy en día. La información de las ingentes cantidades de datos que crean los consumidores debe retroalimentar las prioridades y los resultados de la innovación, maximizando la relevancia de la marca para los microsegmentos y las microocasiones, sin que la línea de productos se desvíe de un núcleo eficiente.

### **Asociación con todos los canales pujantes y uso de ventas digitales**

Aunque las tiendas de alimentación seguirán siendo los socios comerciales más importantes y estratégicos de las compañías CPG, estas últimas deben asegurarse una distribución dominante de sus marcas tradicionales, algo que requiere la adopción de muchos canales, incluido el del comercio electrónico. Las marcas pequeñas deben estar presentes en los canales de distribución más idóneos. Por tanto, la mayoría de las compañías CPG deben reforzar sus cuatro capacidades comerciales basadas en los canales digitales.

[Gestión del crecimiento de los ingresos](#) (RGM, por sus siglas en inglés). Las principales compañías CPG aprovechan la próxima curva de crecimiento al vincular sus palancas de RGM clave —precio, surtido, promoción e inversión en comercio— con la estrategia de ocasión, expansión y activación de la compañía. La RGM de precisión se sirve de herramientas de analítica avanzada que automatizan los análisis clave a un nivel muy granular y permiten la simulación y la previsión de escenarios.

[Gestión del comercio electrónico](#) La maximización del éxito en estas plataformas sin llegar a la canibalización de las ventas más rentables requiere un mensaje y un surtido adaptados y apropiados en el punto de venta. Las compañías CPG deben crear equipos de desarrolladores que se encarguen de producir los recursos necesarios (imágenes, vídeos y palabras clave) y promover la ejecución técnica día a día. Estos equipos deben estar totalmente integrados en el negocio y ser priorizados como una capacidad crítica necesaria para maximizar el crecimiento.

[Creación de negocios omnicanal y distribución directa al consumidor \(D2C\)](#). Las compañías CPG deben dominar la gestión de la categoría omnicanal, estableciendo el objetivo del *overtrading* frente a cada negocio minorista físico, especialmente a la luz de la ganancia de cuota prevista de 2-3 puntos porcentuales de la que gozará el canal online en la mayoría de los mercados después de la crisis. Los negocios directos al consumidor (D2C) solo son comercialmente viables para propuestas CPG

muy concretas —es decir, aquellas con una frecuencia de compra media lo suficientemente alta como para justificar los costes de adquisición de clientes y lograr la viabilidad económica. Las categorías como el cuidado de mascotas y los productos de salud ofrecen muchas oportunidades. Para otras categorías, puede que las propuestas D2C resulten útiles a la hora de adquirir datos patentados de consumidores y crear una oportunidad de probar y aprender.

[Gestión de datos para información propietaria](#) Los fabricantes CPG deben convertirse en expertos en *big data* para mantener su posición. Deben demostrar que dominan la analítica de *big data*, la generación de información y el seguimiento del ROI de las inversiones, en particular en los mercados electrónicos, puesto que estos minoristas por lo general no valoran la gestión de categorías CPG tradicionales.

**Creación de marcas y distribución en mercados en desarrollo.** La participación en mercados en desarrollo requiere, por supuesto, un profundo conocimiento de los consumidores locales. Las compañías deben reconstruir las organizaciones empresariales locales que pueden ejecutar campañas de marketing mundiales impactantes de formas localmente relevantes.

Las compañías CPG también deben evolucionar sus accesos al mercado a medida que el negocio cambia. En la Asia emergente, los gigantes de comercio electrónico/O2O seguirán liderando, mientras que la capacitación digital del mercado fragmentado reforzará ese formato, dejando menos margen para el comercio moderno de estilo occidental.

En cuanto a las compañías CPG, los primeros que adopten los modelos de acceso al mercado basados en los canales digitales tendrán una clara ventaja, tanto en la configuración de las expectativas del nivel de servicio de los puntos de venta como en el aprovechamiento del poder de la analítica. La propuesta de valor al mercado fragmentado se irá personalizando cada vez más a través de recomendaciones avanzadas sobre surtido y precio que requieren distintos procesos de *back-end* en los equipos comerciales CPG.

**Evolución del modelo operativo para dominar la cercanía al consumidor local y la productividad** Históricamente, algunas compañías CPG fueron demasiado lejos en la persecución de

un modelo global único y perdieron terreno ante competidores más relevantes desde el punto de vista local. En adelante, las compañías CPG deben reinvertir en talento local y derechos de decisión en mercados de crecimiento prioritarios y usarlos como mercados principales para entender a los consumidores y canales de la región o la subregión. El GM local debe tener una estrategia clara de juego para ganar en el mercado.

Las compañías que encabezan la implantación de este modelo operativo más individualizado han abandonado paradigmas tradicionales de organización de la innovación. En lugar de promover la innovación desde centros de I+D internacionales, es el mercado local el que determina las necesidades de innovación y los empleados de todas las categorías tienen derechos de designación. Estos forman equipos multidisciplinares en días, agilizando la financiación y, con la ayuda de capacidades de I+D globales, desarrollan un producto comercializable en semanas, en lugar de años.

Este modelo operativo emplea tecnología y se digitaliza siempre que es posible, automatizando tareas estandarizadas en RR. HH., finanzas y TI para respaldar la toma de decisiones de las principales funciones, como dotar a los gestores de marcas de paneles de mandos de KPI y perspectivas de consumidores.

Los buenos modelos operativos buscan promover el cambio. Recomendamos el establecimiento de un proceso institucionalizado de sprints de alto perfil que identifique prioridades de creación de capacidades y de otra índole en ciclos cortos y proporcione los recursos necesarios. Por ejemplo, una compañía CPG identificó tareas de misión crítica en marketing y organizó equipos multidisciplinares en sprints de seis semanas en torno a cada tarea. Con el apoyo del equipo directivo y un espíritu de «eliminación rápida de las barreras», todos los equipos completaron sus tareas que, de otro modo, hubieran tardado años. Este éxito facilita la congregación del resto de la organización en torno al cambio futuro y la creación de una auténtica transformación.

Los modelos operativos también deben aprovechar la próxima ola de productividad. Observamos muchas oportunidades.

*Diseño y aprovisionamiento de nueva generación.*

El diseño de productos debe acercarse más a lo que el consumidor valora y reducir otros costes mediante la modularización, la segmentación y el *benchmarking* de cada elemento en los diseños nuevos. Incluso las compañías CPG más importantes se encuentran a la zaga de industrias como la automoción o la de productos médicos por lo que se refiere a *design-to-value*. El aprovisionamiento indirecto normalmente ofrece otra oportunidad de ahorros sustanciales. La mayoría de las compañías CPG logran ahorros de 3-7 puntos porcentuales en su base de aprovisionamiento directa e indirecta.

*Cadena de suministros inteligente.* Hoy en día, es posible cumplir la aspiración de una cadena de suministros inteligente en la que un proceso de planificación integrada tome los datos pertinentes del lado de la demanda y los convierta en realidad en el lado de la oferta. El éxito requiere el uso de datos digitales a lo largo de la cadena de valor y su uso en un proceso de planificación corporativa automatizado integrado. Un beneficio importante de este cambio es la capacidad para pasar de ciclos S&OP mensuales a ciclos más frecuentes que maximizan las ventas y reducen la obsolescencia y el capital circulante.

*Reacondicionamiento tecnológico.* La cadena de suministros del mañana debe operar en tiempo real y con información insuficiente para permitir la reducción de costes, la resiliencia, la flexibilidad y la trazabilidad, especialmente después de la COVID-19. La mayoría de las compañías CPG maduras deben deshacerse de su legado tecnológico y adoptar un enfoque desde cero, pasando a un escenario de nube centrado en los procesos basados en el cliente creados para máquinas que hablan entre sí, y no para humanos que se envían hojas de cálculo de Excel por correo electrónico.

*Automatización de back-office.* En los últimos 20 años, las reducciones de gastos VGA se lograron haciendo más con menos, lo que ha abaratado las operaciones, pero no las ha mejorado. Ha llegado el momento de revisar los procesos creados para el entorno ERP de la década de 1990 y usar las tecnologías emergentes como la automatización inteligente y la inteligencia artificial para modernizar el *back-office*, creando un entorno orientado a los servicios con pocos puntos de contacto para democratizar la automatización, la analítica y la inteligencia artificial.

*Asignación ágil de presupuestos y recursos.* Nuestra investigación revela que las mejores empresas reasignan el 2-3 % de sus recursos al año, eliminando costes improductivos y canalizando fondos para iniciativas prioritarias. Los procesos de presupuesto cero que muchas compañías CPG han implantado hacen que este ambicioso objetivo sea más fácil de conseguir hoy que en el pasado.

#### **Enfoques M&A&D programáticos.**

Las compañías CPG recurren mucho a enfoques M&A&D para orientar sus carteras hacia el crecimiento y añadir capacidades rápidamente. En la última década, las principales compañías CPG transformaron sus carteras al doble del ritmo que otras grandes firmas cotizadas.<sup>4</sup>

Las empresas CPG más fuertes desarrollarán las habilidades de compradores en serie, expertos en adquirir recursos grandes y pequeños y en aplicar la estrategia M&A&D para cumplir metas estratégicas y visionarias, redefiniendo categorías, creando plataformas y ecosistemas, utilizando economías de escala rápidamente y accediendo a la tecnología y los datos a través de asociaciones. Las empresas más exitosas aplican un enfoque M&A programático centrado en comprar a los competidores, en lugar de aspirar a la consolidación del mercado o la expansión a categorías adyacentes (8,3% TRS, 2013–2018,

en comparación con 6,1% y –7,8%, respectivamente).<sup>5</sup> Estas compañías suelen complementar sus programas de M&A&D con incubadoras y aceleradoras para pequeñas empresas que, en el mejor de los casos, permiten entender en profundidad los factores que determinan el éxito de la marca y ayudan a la organización a escalar la marca sin sobrecargarla con procedimientos operativos inflexibles.

---

Tras un período de disrupción intensificada por la crisis de la COVID-19, la industria CPG está entrando en una nueva era. Las empresas CPG que prosperarán en la década de 2020 deberán determinar «dónde competir» para reforzar sus carteras y trasladar sus categorías y marcas al lado correcto de las tendencias disruptivas. También adoptarán un nuevo modelo de éxito que se centra en la relevancia del marketing y la venta al consumidor en canales pujantes, e implantarán un modelo operativo que prioriza la cercanía al consumidor y los incrementos inteligentes de productividad para impulsar inversiones comerciales. Estos cambios ayudarán a los líderes del sector a materializar el crecimiento con modelos de marcas y negocio, nuevos y antiguos.

---

<sup>4</sup> Análisis de McKinsey.

<sup>5</sup> McKinsey, «The next wave of consumer M&A: Executing for value», 21 de octubre de 2019 (los datos de la mediana de TRS se refieren únicamente al enfoque M&A programático).

**Alejandro Beltrán** es Socio Sénior de McKinsey en Madrid; **Ignacio Marcos** es Socio de McKinsey en Madrid; **Udo Kopka** es Socio Sénior de la oficina de McKinsey en Hamburgo; **Eldon Little** es Socio Sénior de la oficina de Dallas; **Jessica Moulton** es una Socia Sénior de la oficina de Londres; y **Patrick Simon** es socio de la oficina de Múnich.

Los autores desean dar las gracias a Stefan Emprechtinger y Josephine Tay, así como a los colaboradores Viviana Aguilar, Kari Alldredge, Raphael Buck, Chris Bradley, Pedro Fernandes, Tracy Francis, Jasmine Genge, Abhishek Goel, Sara Hudson, Karina Huerta, Greg Kelly, Sajal Kohli, Jörn Küpper, Dymfke Kuijpers, Clarisse Magnin, Samantha Phillips, Sofía Moulvad Veranen, Laurent Philippe, Sven Smit, Warren Teichner, Martin Weis, Simon Wintels y Daniel Zipser.