



En primer plano, Javier Álvarez (Campofrío) y Carmen Ponce (Heineken). Detrás, Juan Alegría (Osborne), Javier Paniagua (Calidad Pascual) y Pedro Valdés (Minsait).

El consumidor tira del cambio digital en la alimentación

Las empresas de alimentación afrontan en la actualidad su propia adaptación a la nueva realidad, donde la economía digital cambia las formas de comunicarse con el cliente y los modelos productivos de las compañías. Lo han hecho más tarde que otros sectores, pero con la confianza de haber aprendido de los errores de otros. Cuatro empresas del sector –Campofrío Food Group, Calidad Pascual, Heineken y Osborne– debatieron al respecto en el encuentro *Retos y oportunidades en la transformación digital en el sector de alimentación y bebidas*, organizado por **CincoDías** con la colaboración de Minsait.

“No hemos tenido la urgencia de otros sectores, donde las empresas que no se han adaptado han desaparecido”, aseguró Juan Alegría, director de nuevos negocios y comunicación corporativa del grupo Osborne. “El procedimiento ahora es imparable, pero aprendiendo de los errores de otros, lo que hace que sea una transformación mucho más sólida”, añadió.

La tecnología y la digitalización están en la agenda de la dirección de las empresas. “No podemos dormirnos, el cambio viene por un camino digital”,

De forma más pausada que otros sectores, el del gran consumo adapta su modelo de negocio y productivo a la nueva realidad, con un mayor contacto con el cliente final

argumenta Javier Paniagua, jefe de la oficina de transformación digital de Calidad Pascual. Sin embargo, el hecho de llegar más tarde y sin esa urgencia que han vivido otras actividades económicas, los asistentes al encuentro coincidieron en apuntar que lo que vive la alimentación “es más una evolución que una transformación”, como expresó Pedro Valdés, socio de consultoría de negocio de Minsait.

Una de las principales derivadas de la transformación digital ha sido la apertura de un nuevo canal de venta para las marcas, sobre todo con el auge de plataformas como Amazon. “Hay que realizar un debate sobre cómo tratamos con operadores como este, ya que en cierto modo corrompe nuestra relación con la distribución tradicional”, reconoció Javier Álvarez, director global de

TEXTO
DIEGO
LARROUY

FOTOGRAFÍA
PABLO MONGE

IST de Campofrío Food Group. “Pero está claro que si existe, hay que estar ahí, el cliente final va cada vez más a la web y es una oportunidad”, añadió.

En esta línea, Alegría argumentó que “no podemos sacrificar nuestra visibilidad en otros canales por una relación histórica. Hay que romper el miedo por perder a grandes clientes”. Carmen Ponce, directora de inteligencia corporativa de Heineken, criticó que “ninguna gran cadena haya impulsado este segmento” y señaló que “parece que a ninguno le interesa porque es una posible amenaza”.

En definitiva, los participantes en el encuentro señalaron que la digitalización abre un nuevo marco de relación entre marcas y distribuidores. “Hay mucho que hablar y en lo que trabajar en cuanto a la digitalización de las tien-

das, es un debate muy interesante que puede mejorar, por ejemplo, la gestión de los stocks”, apuntó Álvarez, de Campofrío. Alegría argumentó que “hace tiempo las marcas perdieron peso frente a la distribución, algo que ahora se está recuperando con la digitalización”.

Otra de las aportaciones de la digitalización al gran consumo es el nuevo marco de comunicación y de gestión de la marca para las empresas, con un acceso más directo a los clientes, creando una herramienta de marketing más potente. Valdés defendió que “las empresas han dejado de ver al cliente como mero consumidor y han asumido su papel de prescriptor”. “Nos abre oportunidades enormes para fortalecer la marca”, añadió Ponce.

Las empresas acceden también a un conocimiento más amplio sobre el comportamiento del consumidor. “Ahora podemos saber más sobre nuestros consumidores y aprender por qué utiliza o no nuestros productos”, señaló Paniagua. Los directivos reconocieron que se accede a mejor información por el estudio de las redes sociales que por otros informes. Entre las tendencias que se detectan por parte de las empresas, los directivos subrayaron la creciente bús-



JUAN ALEGRÍA

Director de nuevos negocios y comunicación del grupo Osborne

“La digitalización no es todavía una cuestión de vida o muerte, se puede seguir sin abordar la transformación otros cinco años, pero entonces surgirá la urgencia”



PEDRO VALDÉS

Socio de consultoría de negocio de Minsait

“Lo que está viviendo el gran consumo es más una evolución que una transformación. Es el consumidor el que está tirando de las empresas”



CARMEN PONCE

Directora de inteligencia competitiva de Heineken

“El gran reto actual es anticiparse a la demanda para ser capaz de mejorar el ratio de éxito de las innovaciones. Antes esta conexión con el consumidor no era posible”



JAVIER PANIAGUA

Jefe de la oficina de transformación digital de Calidad Pascual

“La gente es muy infiel a las marcas. Ahora podemos saber más de nuestros consumidores y conocer por qué utilizan un producto o por qué no”



JAVIER ÁLVAREZ

Director global de IST de Campofrío Food Group

“La seguridad es el lado feo de la digitalización. Todavía nadie ha visto el apetito de invertir en ello ni se quiere hablar de ese tema. Es difícil encontrar perfiles”

queda de alimentos saludables, con menos grasa y azúcares. Además, este conocimiento ampliado sobre los consumidores puede servir, entre otras cosas, para mejorar el ratio de éxito de los lanzamientos de nuevos productos. “Ha cambiado la forma de innovar”, aseguró Alegría, de Osborne, aunque puntualizó que “no es un fracaso que no todas las innovaciones triunfen. Este es un concepto que las empresas modernas tienen asimilado y que las tradicionales tenemos que asumir”.

Álvarez, de Campofrío, señaló que este acceso a una comunicación más fluida entre marcas y consumidores es a la vez “una oportunidad y una amenaza. El nuevo consumidor es un reto”. Ponce, de Heineken, defendió que son clientes “mucho más exigentes” y con “mayor nivel de información e interacción”. “Tienen un altavoz y hay que escucharlos”.

El perfil del consumidor también está cambiando. “Hay que tener claro que los nativos digitales serán pronto el 50% de la población. No hay ninguna empresa que se pueda permitir el lujo de no haber tenido al menos una reflexión al respecto”, señaló Ponce.

En este punto hubo debate sobre qué generación será la que suponga la definitiva disrupción para las empresas. Mientras Valdés, de Minsait, defendió que “la forma de consumir será muy distinta con los mileniales”, Álvarez aseguró que “más importante será la generación Z” y apuntó que “existe mucho cliché con los mileniales”.

Modelos de gestión

La digitalización supone para las empresas un cambio que afecta también a su organización interna. Alegría, de Osborne, aseguró que hay dos formas de in-

tegrar la digitalización en la empresa: o un departamento toma protagonismo en la transformación o el equipo directivo hace que los cambios se hagan de forma transversal. Se inclinó por la última.

Valdés, de Minsait, mantuvo una postura menos categórica al respecto. “Los modelos deben adecuarse a las personas y a la empresa y no hay una única forma”, aseguró. El consultor destacó que “el único punto fijo” es que tiene que salir desde el propio consejero delegado y hacia el resto de la organización.

La adecuación al nuevo contexto del sector abre la puerta a la colaboración

entre empresas y la creación de alianzas. Valdés criticó que “el sector de consumo busca pocos partners”. En esta línea, aseguró que se tienen que buscar acuerdos con terceros, como pueden ser bancos o empresas de telecomunicaciones, así como con otras firmas del sector.

Coincidió en el argumento Alegría, de Osborne, quien defendió que al no haberse hecho el proceso de digitalización con urgencia hay algunos perfiles o conocimientos que “no se encuentran dentro de la casa”. “Hay que trabajar conjuntamente con el mundo exterior y

La relación con el cliente y la organización interna, principales afectadas

tener una mirada mucho más abierta”, reconoció.

En esta línea se ha movido, por ejemplo, Calidad Pascual, que acaba de lanzar la segunda edición de su programa de aceleración de startups. “Los emprendedores son buenos socios que te puede ayudar y te aportan ideas, pero a los que les falta un apoyo financiero para llevarlo a cabo”, apuntó Paniagua.

Una industria eficiente

La digitalización y las nuevas tecnologías se traducen también en un modelo de producción distinto. Uno de los casos más conocidos ha sido el de Campofrío, quien tras el incendio de su planta en Burgos optó por equipar al centro de la última tecnología. “Aquel suceso nos permitió crear una fábrica que es un paradigma de tecnología que nos ha ofrecido la oportunidad de ser más eficientes”, subrayó Álvarez, directivo de la cárnica. El directivo aseguró que este es el eslabón de la cadena en el que hay “más oportunidades” para las empresas de alimentación con la transformación tecnológica.

Más allá de la extraordinaria “oportunidad”, como indicó el representante de la cárnica, los directivos de las otras compañías avanzaron también algunos de los cambios en sus respectivas industrias. “Estamos trabajando en hacer procesos más pequeños y más ágiles”, aseguró Paniagua, de Calidad Pascual.

“Se abre una oportunidad de conexión de la industria con toda la cadena de valor que hasta ahora no teníamos. Es un reto en el que está todo el sector”, aseguró Alegría, quien reconoció que es una materia complicada por la “limitación” y la “dificultad” de la inversión en activos fijos.

Búsqueda de nuevos talentos

La digitalización precisa de nuevos perfiles de profesionales que hasta ahora o no existían o no tenían cabida en las empresas de alimentación. “Hay que ser capaces de incluir en la dirección a personas con roles tecnológicos”, aseguró Juan Alegría, de Osborne. “Los perfiles ya existen”, defendió, “entre los mileniales seguro que hay grandes profesionales y futuros directivos con este perfil. El problema no es tanto incorporar el talento como encontrarlo a puestos ejecutivos”.

En esta línea, Pedro Valdés, de Minsait, señaló que hay que mezclar perfiles tecnológicos con consultores de negocio. “Lo importante son los equipos que mezclen estos

trabajadores, servirán de facilitadores para la digitalización y el avance de la empresa”.

Un argumento en el que profundizó Javier Paniagua, de Calidad Pascual, quien defendió la “combinación” de estos empleados para lograr el objetivo. Para el futuro, Carmen Ponce, de Heineken, defendió que estos perfiles se podrán integrar en una persona. “Quizá esté ahora mismo estudiando en la universidad”, apuntó.

Uno de los campos en los que las empresas necesitarán reforzar su gestión es en el de los datos. “No hay cultura en este país de la necesidad de proteger esta información”, apuntó Valdés. Una idea en la

que coincidió Javier Álvarez, de Campofrío, quien aseguró que este es el tema “feo” de la digitalización. “Nadie ha visto todavía el apetito de invertir en ello, no se quiere hablar de ello y es imposible encontrar grandes perfiles. Es una realidad nueva”, argumentó. El director advirtió de que en caso de ataque, “la empresa se expone incluso a problemas legales”.

Paniagua argumentó sobre el acceso a los datos de los consumidores que estos están abiertos a permitir que la empresa los utilice, siempre y cuando “se use bien”. “Si fallamos en ello, los consumidores se vuelven mucho más celosos con esta información”, sentenció.