

Resumen Congreso AECOC 2008, Barcelona

28 – 30 de octubre 2008

0. Cena de inauguración

Eduardo Punset es el invitado especial de la cena de gala que se celebra la noche del día 28 de octubre. Hace especial hincapié en la necesidad de estar abierto al cambio y participar activamente en el proceso. Sin embargo, también recuerda que la única información disponible para prever vagamente el futuro es la historia del pasado, por lo cual es imprescindible analizarla bien y aprender de ella.

1. Introducción:

Bajo el lema “Competir – colaborar – crecer”, Juan José Guibelalde inaugura el Congreso del año 2008 apelando a las empresas a “trabajar hacia dentro” para hacer frente al difícil panorama económico. También lanza un llamamiento a las autoridades a mejorar la legislación con un nuevo marco legal, pero anulando regulaciones anteriores. Por último sugiere aprovechar el Congreso para generar nuevas ideas y volver al trabajo con nuevas convicciones para superar la crisis.

2. Discurso inicial – José Montilla, Presidente de la Generalitat de Cataluña:

Consciente de que la crisis nos obliga a atender lo urgente, José Montilla anima a los asistentes a no olvidar lo estratégico y no condicionar los proyectos del futuro a una mejora de la economía actual. Es imprescindible recuperar la confianza y para ello hay que estar orgulloso de los logros del pasado, que ha posicionado la economía española entre las primeras del mundo. Desde las Administraciones, Montilla promete una mayor agilidad en la legislación y regulación del sector para fomentar la creación de nuevas iniciativas empresariales.

3. Innovar para crecer – Pedro Luís Uriarte, Presidente Innobasque

Haciendo alusión a los 3,3 billones de Euros que los diferentes gobiernos de los países más afectados por la crisis económica han contribuido al sistema financiero mundial, Uriarte denomina la crisis como una “recesión diferenciada y localizada”, con EEUU, la UE y especialmente España como las principales víctimas. Destaca el papel de los países emergentes como amortiguadores en la crisis, los cuales permiten que la economía mundial todavía crezca un 3 %, lo cual supone un profundo cambio económico, geo-estratégico y financiero. Prevé una fuerte caída del empleo con el paro en un 15 %, una fuerte contracción del mercado inmobiliario y de la construcción, la morosidad en el 7 % y un reducido nivel del crédito bancario como las consecuencias más graves para España. Con estas cifras, España volverá posiblemente a los datos económicos que obtuvo en el año 2006. Para salir de esa crisis, España tiene que aumentar la productividad, invirtiendo más en conocimiento y superando los retos sociales, especialmente de la inmigración, para acercarse a los países 100 % tecnológicos que serán los líderes de la nueva economía mundial. Al ritmo actual calcula que este proceso duraría 95 años, por tanto exige una aceleración en estos ámbitos y añade el satírico ejemplo del chino que tiene que vender 10.000 Mio. de gorras sin logo para comprar un Boeing 747, manifestando así que España no tendrá la capacidad a vender esa cantidad de gorras cuando el chino pueda vender el avión. La inversión en I+D es, según él, la única manera de garantizar la competitividad de España.

4. Oportunidades en tiempos de crisis – Lluís Cantarell, Vice-presidente ejecutivo Nestlé

Cantarell define la presión en eficiencia y diferenciación como los secretos de éxito para Nestlé, donde la priorización lleva a un ajuste en las estrategias para escoger las innovaciones con mayor potencial de desarrollo. Para ello recomienda el ejercicio de exigir a los desarrolladores que le informen ante todo lo que NO se debería hacer. Considera que hay 4 grandes oportunidades para crecer en el mercado de la alimentación: La primera, a través de la inmigración con el consiguiente crecimiento de la población en países desarrollados, donde es importante crear una mayor identificación de este público objetivo con los productos creados. En segundo lugar, destaca el desarrollo económico de los países emergentes con una nueva clase de alto poder adquisitivo, permitiendo el desarrollo de marcas de lujo y super-lujo, por ejemplo una gama de chocolates de Nespresso y la internacionalización de la marca Mövenpick. La tercera oportunidad es el desarrollo del mercado fuera de hogar, donde Nestlé pretende ofrecer no solamente productos sino también servicios a las

empresas de hostelería y gastronomía. La última oportunidad para Nestlé es la focalización del desarrollo de nuevos productos en el ámbito de la nutrición y salud, donde los productos de Nestlé tienen que superar a los competidores en test ciego de prueba y tener un valor nutricional perceptible para el consumidor. Con todo ello recomienda una visión de innovación radical, con un desarrollo a largo plazo y máxima disciplina con la marca.

5. Innovación. La visión de Casa Tarradellas – Josep Terradellas, Presidente y fundador Casa Tarradellas

Relatando un repaso histórico del desarrollo de su negocio familiar, Terradellas destaca la importancia de la innovación y la necesidad de ser diferente a los demás. Habiendo nacido como negocio industrial tradicional de producción cárnica, Casa Tarradellas se transformó poco a poco en una empresa orientada a las necesidades del consumidor, con el abandono definitivo de la venta de productos al corte en 1990. Hoy consigue una facturación de 510 Mio. de Euros con 1.300 empleados, casi exclusivamente en el terreno español. Terradellas recuerda al público que las ventajas no son eternas, que hay que pisar el terreno y también podar el árbol, haciendo referencia a la necesidad de “cortar por lo sano” y desestimar así productos sin una clara ventaja competitiva. Con el refrán “equivocación es cuando se comete dos veces o no corregimos el error inicial”, el empresario ratifica su intención de seguir innovando con nuevos productos, preferiblemente en el mercado español.

6. El nuevo ciclo económico: comercio – Alejandro Jara, Director General Adjunto de la Organización Mundial de Comercio

Jara destaca la importancia de su organización en la lucha por igualar las condiciones en el comercio intercomunitario, evitando excesivas trabas administrativas unilaterales, reduciendo aranceles o denunciar políticas destructivas como el dumping. Comenta que la lucha principal se concentra en los productos agrícolas.

7. Una ventana al mundo de la distribución – Rodney Fitch, Presidente de Fitch Global

Fitch presenta 4 proposiciones cara al futuro: las compras como objetivo de la vida, la distribución como reflejo de la sociedad, nuevas placas tectónicas de la distribución y la innovación y experiencia de la compra. En su ponencia sobre las últimas tendencias demuestra que estas 4 proposiciones cambian drásticamente el entorno para el sector

Gran Consumo y requieren en muchas ocasiones un modelo de negocio muy diferente al actual para satisfacer al cliente final. Considera que nuevos rituales en la distribución, marcas más generosas, la comunidad C2C y el Freetail (distribución gratuita) son tendencias que influirán sustancialmente en el proceso de cambio de las empresas del sector.

8. Liderazgo en situaciones extremas – Jon Sistiaga, Periodista y corresponsal de guerra

Jon Sistiaga ilustra a base de experiencias vivenciales los principales aprendizajes para poder gestionar situaciones adversas de la mejor manera posible: a) contar con la gente adecuada en cada momento, b) establecer la naturaleza de la solución en base a la dimensión del problema, c) la noción de superioridad viene de la responsabilidad, no del cargo (hay que conocer al equipo), d) el éxito es producto del equipo, no del líder, e) los prejuicios y el dogmatismo lleva al fracaso. Al final de su presentación hace mucha hincapié en la importancia de las personas y la cohesión del equipo.

9. El nuevo ciclo económico: perspectivas – Juan José Toribio, Profesor IESE

Toribio insiste en que la crisis ha sido global desde el primer momento y no es exclusivamente fruto del estallido de la crisis inmobiliaria en EEUU. Considera que los gobiernos han actuado con todos los instrumentos monetarios y financieros sin saber exactamente el mejor remedio para el momento, sumando unas ayudas que suponen entre el 14 y el 20 % del PIB de las economías afectadas. 3 factores determinan, según el, el impacto de la crisis para un país: la dependencia inmobiliaria, la debilidad del sector bancario y la necesidad de financiación externa. Tanto en la primera como la tercera, España tiene una posición débil y por tanto prevé que el decrecimiento económico previsto para el 2009 (- 0,2 %) todavía es demasiado optimista, sobretodo cuando los ingresos del estado se han presupuestado en base a un crecimiento de la economía del 1 %. Cree que las empresas sufrirán consecuencias más graves si están endeudadas, son intensivas en mano de obra, no tienen marca, no exportan y sirven exclusivamente en el ámbito nacional.

10. El nuevo ciclo económico: perspectivas – Emilio Ontiveiros, Presidente Analistas Financieros Internacionales (AFI)

Ontiveiros destaca que la crisis actual es singular, porque el epicentro ha sido en el centro, precisamente en Wall Street, con la curiosidad de que los países emergentes han producido un efecto de alivio. Con la desaparición de la banca de inversión, el gobierno de EEUU es ahora el principal propietario de activos del mundo, lo cual hace pensar que la envergadura de la crisis todavía es imprevisible. Sin embargo, Ontiveiros opina que a pesar del fuerte endeudamiento de la renta disponible y el déficit por cuenta corriente, España tiene factores como la baja deuda pública y la solvencia bancaria a su favor para aumentar la inversión pública y evitar así una crisis similar a la gran depresión de los años 30.

11. Crecer en un mercado que no crece – Constan Dacosta, Presidente Eroski

Con 2.500 puntos de venta tras la adquisición de Caprabo, unos 13.000 socios cooperativistas y la integración en la plataforma internacional Alidis conjuntamente con Intermarché y Edeka, Eroski se ha convertido en un “campeón nacional” de la distribución española. Dacosta emite un mensaje pesimista sobre la evolución del sector en el año 2009 y cree que la crisis pone el modelo de negocio de todas las empresas a prueba. Focalizado en la productividad por m², Eroski tendrá que crecer a costa de otros, lo cual intenta a través de la creciente integración de empleados en la sociedad a través de la Cooperativa y avalando por la oportunidad de colaboración con los fabricantes proveedores. Con las 5 palancas surtido, precio, promoción, servicio/conveniencia y experiencia en tienda, Eroski pretende mejorar su orientación al cliente y rechaza los “trucos” como la reducción de formato/dosis o la guerra de precios, porque contribuyen negativamente al negocio de todos. Dacosta considera que el precio tiene un claro punto de no retorno al que se está acercando actualmente. Reafirma la intención de Eroski de mantener la marca Caprabo y de seguir operando con diferentes formatos, focalizándose en el supermercado de proximidad y la tienda de descuento.

12. Una historia en evolución – Marc Puig, Presidente de Puig Beauty & Fashion

Puig recuerda que su padre fue invitado al Congreso de AECOC en el año 2000 por última vez, lo cual achaca al estancamiento del grupo en el año 2004 debido a la caducidad de las soluciones estratégicas. Considera la renovación de la invitación

como un reconocimiento por la trayectoria de los últimos años. Considerándose una empresa “constructora de imagen de marca”, Puig factura alrededor de 1.000 Mio. € (1/3 en España, 1/3 en el resto de Europa y 1/3 en el resto del mundo) y emplea a 4.000 personas. Con un breve repaso del portfolio que incluye marcas como Carolina Herrera, Paco Rabanne, Nina Ricci, perfumes licenciados de Prada, Victorio & Lucchino, Adolfo Domínguez o Agata Ruíz de la Prada así como perfumería de celebridades, enseñas de moda y marcas de Gran Consumo, Puig alude a los problemas de la empresa que empezaron en el año 2004 debido principalmente a otros sectores de regalo que aparecieron (p.e. el DVD) y la fuerte depreciación del dólar que provocó un descenso del 30 % de ingresos por producto, cuando a la vez subió el coste un 35 %. Como agravio, la empresa tuvo que financiar las adquisiciones de Gal y Myrurgia. La compañía optó por adoptar medidas drásticas en forma de un Plan Director que eliminó todo lo que no justificaba la existencia de la compañía, reforzó el esfuerzo de transportar la imagen al punto de venta, concentró los esfuerzos en España, Latinoamérica y Europa y inició una búsqueda “obsesiva” por la eficiencia, por ejemplo la consolidación de varias divisiones en una sola empresa. Puig cree que su empresa no se ve demasiado afectada por la crisis, ya que se producirá un trasvase de clientes que antes compraban productos más caros de regalo y ahora vuelven a la perfumería, mientras otros dejen de comprarlo. Como ejemplo de la reorientación de la empresa menciona la duplicación de la inversión publicitaria en 3 años.

13. Relación fabricante – distribuidor – José Ramón Illán, Director de Logística, Mercadona

El modelo de Mercadona, basado en la Calidad Total, pretende ordenar los intereses del “jefe” (el consumidor final), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Por ello, Mercadona se centra en un surtido limitado a 5 áreas básicas que son la comida, la limpieza, el aseo, la bebida y los animales. El parque logístico de la empresa está dividido en centros logísticos grandes (llamados “bloques”) y pequeños (llamados “satélites”). Entre ellos se mueven actualmente 80.000 palets de fábricas y 120.000 palets a tiendas diariamente, con 8.500 referencias. También se recogen 40.000 palets de residuos. Illán comenta que mientras el reto de la logística del siglo XX era la calidad, puntualidad y costes, el del siglo XXI debe de ser lo mismo añadiendo la reducción del impacto al entorno, refiriéndose a la sostenibilidad económica y medioambiental. Menciona 4 proyectos que afirman el compromiso de Mercadona con este reto: el evitar el regreso del camión vacío desde la tienda, el acercar los bloques logísticos a las tiendas (con 11 bloques en el 2017), el acercar los proveedores a los bloques y el centralizar los bloques logísticos, sirviendo a tienda con

vehículos más grandes. Illán destaca que los costes de transporte superan en mucho los costes de sobrestock y por tanto considera que la mejor manera de reducir el impacto en el Medio Ambiente es gastar menos combustible.