



**Consumer Goods:
Del productor al
nuevo consumidor**

Vodafone Innovation
Ecosystem, 2020-2021

Tu partner digital.

Ready?



vodafone
business

1. Introducción

Vodafone Innovation Ecosystem ha llevado a cabo una iniciativa conjunta con players del sector Consumer Goods con el objetivo de identificar, analizar y abordar, a través de la tecnología, **los retos** de las marcas pertenecientes al segmento, aquellas dedicadas a la **fabricación de productos de gran consumo.**



La iniciativa se ha abordado por primera vez desde dos verticales, **Retail e Industria**, por las implicaciones de los players en ambos sectores. Los retos surgen en el área de **fabricación**, y también en todo lo relacionado con el **consumidor**, punto de especial interés ya que este tipo de marcas venden sus productos a través de terceros -supermercados, tiendas, grandes superficies y hostelería-.

¿Qué retos son comunes al proceso de fabricación y a la relación con los clientes? ¿Cómo ayuda la tecnología a solucionar los problemas derivados de un consumidor cada vez más heterogéneo?

Este documento recoge el resultado de dos sesiones de trabajo con directivos de Innovación y Tecnología que desarrollan su carrera en players de reconocido prestigio en el sector.



2. Participantes



Beatriz Guerra, Retail Innovation Manager y **Daniel Manzano**, Industry Innovation Manager en **Vodafone Business** han coordinado las sesiones de trabajo.

La primera sesión de trabajo contó con la participación de **Gemma Martín**, profesora asociada adjunta del **Departamento de Marketing de ESADE** y **Directora del InOn Customer Experience Management de ESADE**.



Antonio Ortiz
Digital Manager Corporativo
Mahou San Miguel



Oscar Lozano
CIO Acesur



Sergio Iglesias
Coordinador Oficina Innovación
Tecnológica Capsa Food



Carlos Torrens
Digital Office Head Heineken



Carlos Herrero
Director IT Prosol



Miguel Estévez
CIO Montesano



Tatiana Sarandeses
Equipo de sistemas
Hijos de Rivera



Antonio Torres
Director IT Kalise



Juan Carlos Ramos
Head of IT Angulas Aguinaga SAU

3. Contexto: La experiencia de cliente

3.1. Resumen de la presentación realizada por Gemma Martín

Experiencias inolvidables como reto de partida. ¿Cómo actúan las marcas de bienes de consumo que ofrecen la mejor experiencia a sus clientes?



En un **entorno de incertidumbre** en el que **el consumidor es cada cada vez más heterogéneo, los hábitos de consumo cambian a gran velocidad**, se une el hecho de que las marcas de Consumer Goods venden sus productos a través de terceros -tiendas, grandes superficies, supermercados, hostelería- y no disponen del **conocimiento directo del consumidor**.

Partimos del hecho de que las marcas trabajan en orientar sus procesos con el objetivo de que el cliente acuda a ellas.



Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

A continuación repasamos las marcas que líderes en experiencia de cliente según el ranking de **Boston Consulting Group-DEC**:



Sorprende que estén algunos de los “**hard discounters**”. Como reflexión de este hecho podemos comentar que la experiencia básica que comenzaron ofreciendo este tipo de marcas se ha convertido en “**excelente**” en la percepción de los consumidores. Los clientes expresan que estas enseñanzas les están proporcionando las mejores experiencias en distribución alimentaria.

En el ranking encontramos marcas **B2B, B2B, B2B2C**, es decir, focos muy diferentes y con diferentes grados de control sobre toda la cadena de valor:

Sorprendentemente,

- ✓ Hard Discounts
- ✓ Sectores muy diversos (servicio, producto)
- ✓ Retailers, proveedores
- ✓ B2B, B2C
- ✓ Ecommerce, tiendas físicas

El ámbito de experiencia de cliente es transversal a todos estos sectores.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

Otro punto que llama la atención es la **volatilidad del ranking**, cómo cambian las marcas de posición tras dos años. Además, ninguna de ellas, por norma general, es la que más vende en su categoría.

El líder no es siempre el que más trabaja en la creación de diferenciación.

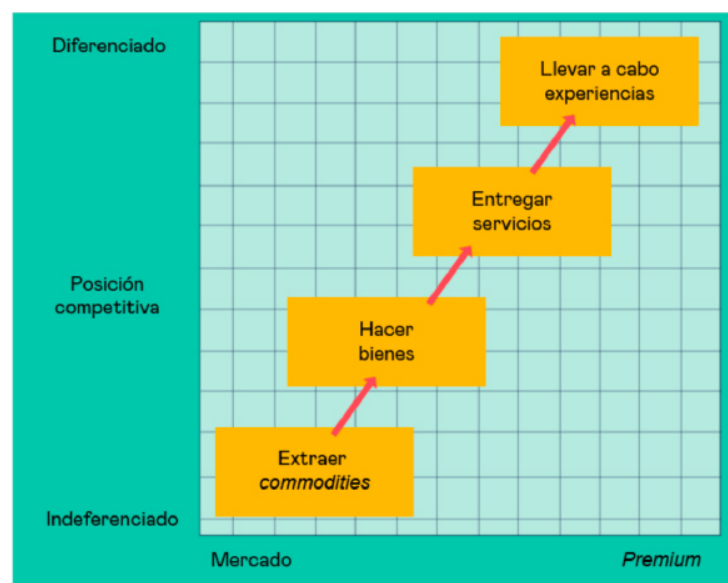
Este ranking menciona muchas empresas diferentes en este análisis y habría que tener en cuenta **¿qué es la experiencia de cliente realmente?**

En algunos sectores pesa mucho el producto y en otros el servicio asociado al mismo. Habría que analizar en detalle para responder esta cuestión. El foco suele estar en la **valoración global de la experiencia**. Hay que elegir de forma cuidadosa qué elemento tiene mayor peso en la experiencia global.

El crecimiento de experiencia de usuario en los últimos años ha sido exponencial, incluso a día de hoy personas de cierta edad ya compran por internet. Con la pandemia y los periodos de confinamiento este proceso se ha acelerado. **El mundo del consumo ha cambiado.**

Es cierto que este análisis es el único que tiene en cuenta marcas de sectores diferentes. Todas actúan en mercados muy maduros. Es un punto clave del estudio.

En la medida en que operan en un sector maduro la posición de la marca cambia poniendo foco en el trabajo de servicios y experiencia como punto diferencial, más que en el producto.



Progresión del valor económico. *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1998).

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

Hay múltiples factores que podemos ver a continuación que influyen en la decisión de compra del cliente:

Nuestros clientes no toman su decisión de compra solo porque el producto sea bueno,



La “**servitización**” del producto incrementa la relevancia. El perfil cada vez más social de los clientes hace que la **experiencia de compra**, e incluso la **experiencia social** en el entorno del producto, cobre cada vez más peso, apoyando el ecosistema de valor que crean las marcas alrededor del producto.

El ámbito de experiencia de cliente es transversal a todos estos sectores.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor



¿Qué tiene una mayor correlación con la experiencia del cliente?

Cada sector tiene un elemento principal de peso en la obtención de la excelencia de experiencia de usuario.

Las marcas de Consumer Goods realizan análisis sobre atribución, marca favorita, mayor conexión con la marca analizando varios puntos de contacto, factores culturales, publicidad, experiencias físicas, promociones...y una de las conclusiones común a los análisis es que **el punto de contacto con mayor peso para generar esta experiencia de marca es el punto de venta**. Exposición, en qué puntos están las marcas y en cuáles no, promoción, precio, marcas que hay alrededor... tienen que ver mucho con la experiencia de compra.



En el caso de Consumer Goods existe la dificultad de manejar su producto sin ser propietarios de los puntos de venta. Se abre margen de mejora e innovación en este área, **¿qué vías se pueden utilizar para influir en el punto de venta?**

Esto deriva en el objetivo de que las empresas Consumer Goods sea **encontrar nuevas formas de interactuar con los clientes garantizando experiencias memorables y consistentes** en todas las operaciones y puntos de contacto. El punto más complejo aquí precisamente es esa consistencia entre todos los elementos que crean una experiencia de usuario diferencial.

Consumer Goods

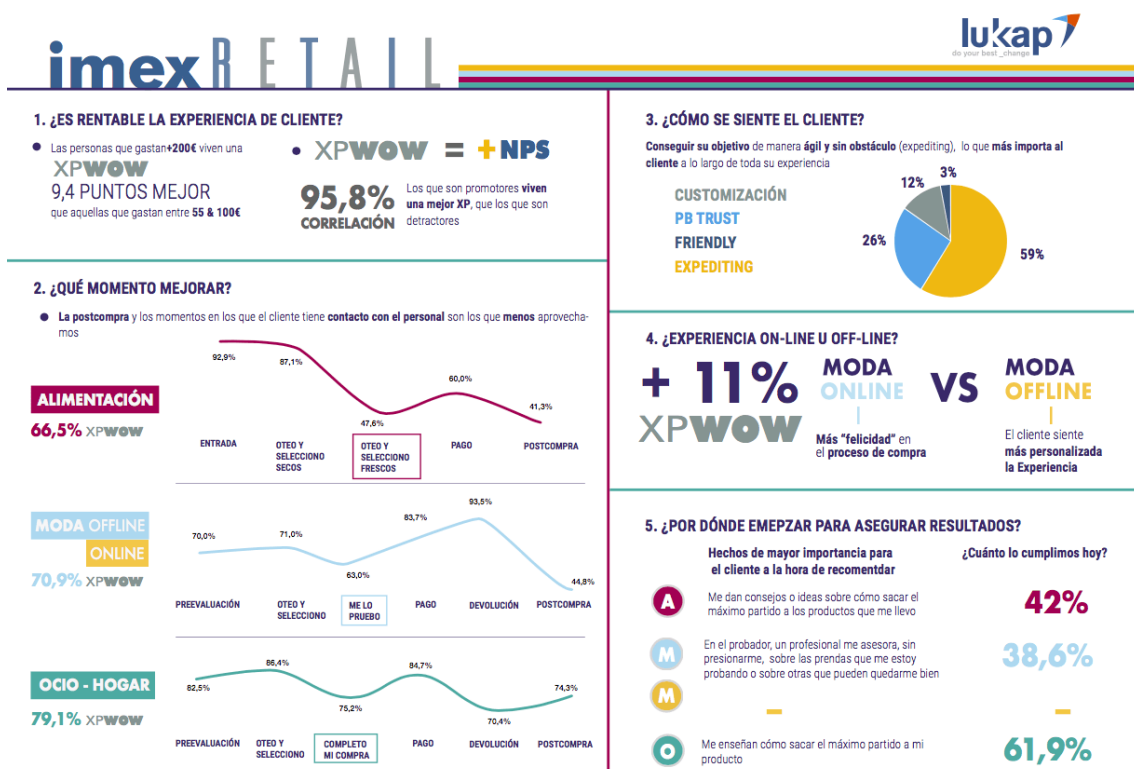
Del productor al nuevo consumidor

3.2. ¿Qué hacen las marcas líderes en experiencia de cliente? ¿Qué tienen en común?

Seis reflexiones a modo de respuesta:

- 1 Se han puesto en la piel de su **cliente objetivo**.
 - a. Incorporan la voz del cliente en todas las interacciones.
 - b. Analizan, evalúan, tienen el pulso constante y en tiempo real.

- 2 Han analizado el **Customer Journey** sin olvidarse del antes y después del consumo.
 - a. Es importante lo que pasa en el punto de venta pero el antes y el después es parte de la experiencia, no se puede olvidar.
 - b. A pesar de la delegación de la venta, se puede tener el control absoluto en el antes y el después y se puede innovar y sorprender al cliente de forma mucho más directa y controlada.
 - c. Ill Imex Retail. Estudio Lukap que mide experiencia de cliente. Este estudio muestra que el punto de venta está controlado pero en la post compra hay posibles frustraciones. ¿Por qué?



Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

- Es más complicado conseguir información de valor sobre qué ocurre en la post compra.
- Otros sectores (como la **distribución**) tienen una relación directa con el cliente y pueden saber qué falla. Las marcas de Consumer Goods fabrican productos que venden otros, cuesta conseguir esa información.
- Cuanto más elementos hay en la cadena de valor más difícil es conocer qué ocurre y más lejos está el consumidor.
- Hay que ser capaces de tener sondas y saber qué ocurre en todos los momentos.

3 Responder de verdad a sus clientes: **capacidad y rapidez de respuesta.**

- a. Las marcas cuentan con muchas vías de feedback.
- b. Muy pocas empresas responden a la mayoría de las opiniones de sus clientes.
 - 10% de las opiniones directas que reciben en línea: tasa promedio de respuesta 4,84% ¹.
 - Es importante tener en cuenta que muchas empresas responden offline. Monitorizan online, aunque no son capaces o no tienen la madurez de continuar la conversación online. Otra posible razón es que siempre que son necesarios datos confidenciales o se tocan aspectos delicados, la conversación pasa a ser offline o en privado.
 - La entrada de bots suponen una pérdida de naturalidad. A veces incluso los clientes lo pueden tomar como una falta de respeto. Se aprecian las empresas con chats directos donde detrás hay una persona.
 - Tiene que ser humano y la persona que gestiona la relación debe tener poderes. Por ejemplo, Amazon hace un reembolso si lo ve necesario. Es importante que en el primer nivel se resuelva la gran mayoría de las peticiones sin tener que pasar al segundo.
 - ¿La postura de las marcas en las rrss es ofensiva o defensiva?
 - ¿Por qué acuden los clientes a las RRSS?
 - Porque es su medio habitual.
 - En ocasiones el ruido en RRSS puede considerarse como una forma más fácil de llamar la atención de la marca por parte del consumidor.

¹ Fuente: Brandwatch. Plataforma de social listening. Análisis de 17 millones de conversaciones.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

- 4 Dar a los clientes la **información** que les importa en cada momento a través de los canales que usan en ese momento.
- 5 Hablar con **honestidad y transparencia**. Hablar sobre cosas reales y no futuribles. Pasar del storytelling al storydoing.
 - a. La honestidad de la marca conlleva reducir el consumo de recursos ya que ofrece al cliente lo que en ese momento está pidiendo.
- 6 **Integración:** la transmisión de las emociones positivas y los puntos de contacto con el cliente deben estar integrados.

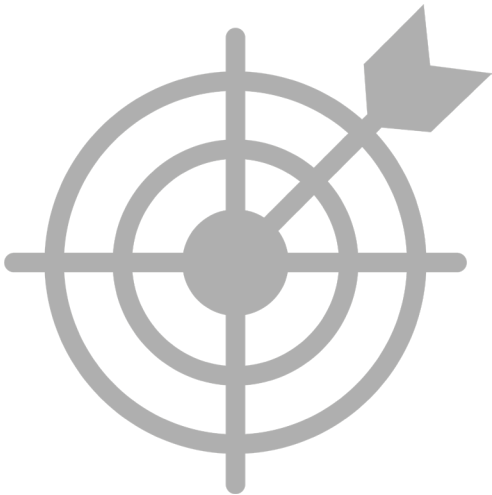
esade

¿Qué que tienen en común las marcas líderes en CX?
6 reflexiones

<p>1 Se han puesto en la piel de su cliente objetivo. Incorporando la voz del cliente Analizando de forma constante todas sus interacciones</p>	<p>4 Dan a sus clientes la información que les importa en cada momento. Establecen conexiones afines</p>
<p>2 Han analizado el <i>Customer Journey</i> sin olvidarse del antes y después del consumo.</p>	<p>5 Con honestidad y transparencia. Las marcas líderes en CEX son marcas auténticas con valores.</p>
<p>3 Responden de verdad a sus clientes: capacidad y rapidez de respuesta</p>	<p>6 E integración de la experiencia. La transmisión de emociones positivas se realiza a través de cualquier medio que el cliente usa para relacionarse con la marca.</p>

Do Good. Do Better.

4. Definición de retos



A través de técnicas de Design Thinking llevadas a cabo en canvas colaborativos online, el grupo de expertos de Consumer Goods de Vodafone Innovation Ecosystem realizó un ejercicio de divergencia con el objetivo de identificar los retos del sector.

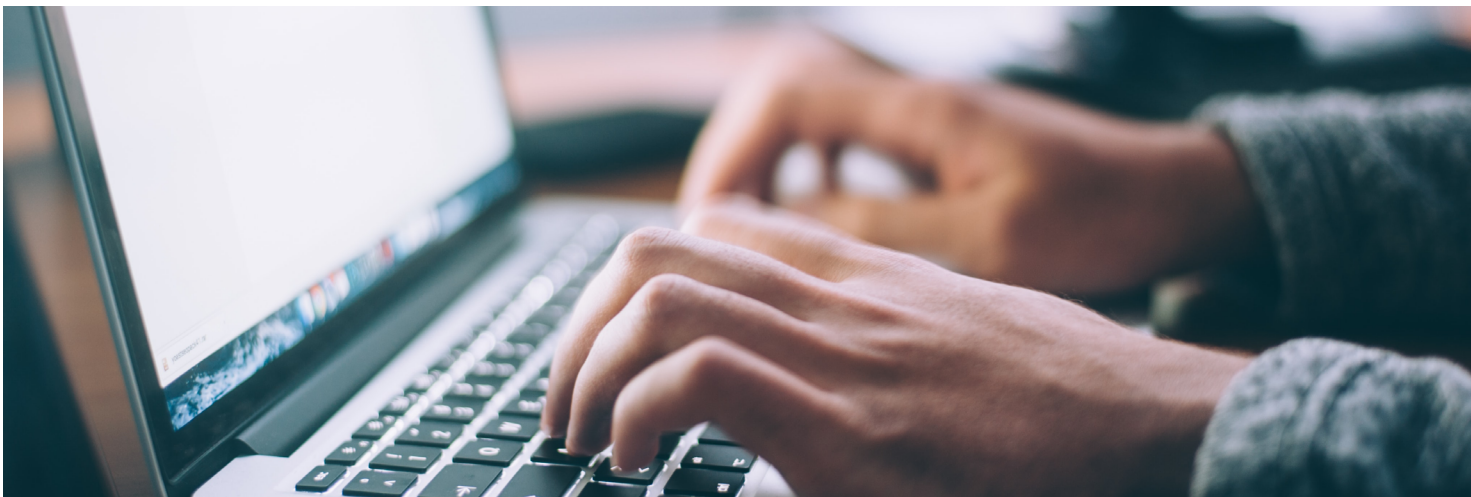
Tras el ejercicio de exploración de retos, se llevó a cabo un trabajo de convergencia a través del cual se identificó un reto ganador sobre el que trabajar con el objetivo de encontrar una solución tecnológica:

¿Cómo utilizar el dato como canalizador para gestionar el proceso del producto desde el origen hasta la comunicación con el consumidor, explotando mejor la trazabilidad del producto y aumentando el valor que aportamos al cliente?



5. Tecnologías

Tras la definición del reto, se ha trabajado en la propuesta de **soluciones tecnológicas** para afrontarlo. El dato es fundamental en el reto definido. Con el objetivo de encontrar las tecnologías que mejor lo afronten, se ha dividido el proceso de tratamiento del dato en tres estadios: **Captación, gestión y uso.**



Como consideraciones generales es importante destacar la **necesidad de control de todo el proceso de un alimento** y que los datos de todo ese proceso, de la foto completa, estén **en una misma plataforma y sean tratables**. Es decir, que el producto que el consumidor se lleva a la boca, sea perfectamente trazable en toda su cadena de manera sencilla por parte de las marcas.

No solo tener más datos, sino hacerlos más inteligentes con el uso de **inteligencia artificial y machine learning**.

Es necesario cambiar el modelo de consulta de datos, para los clientes, para los proveedores y dentro de las propias organizaciones. Hay que **posibilitar las consultas de una forma más ergonómica y natural**. Para que un sistema así crezca, debe ser automático, no dejarlo dependiente de ciertas personas en la organización.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

5.1. Tecnología para la captación de datos

Con foco en la **captación de documentos digitales**. Se trata de evitar directamente el papel captando el dato en digital.

Se trabaja en ocasiones con máquinas con un periodo de amortización de 20 a 40 años. Hay que buscar la manera de captar el dato en digital en máquinas analógicas. No se pueden cambiar solamente porque es necesaria una conexión IP. Aquí entra una serie de tecnologías que permiten definir según lo que tenga cómo lo convierto a digital. Desde poner una cámara delante de un reloj para convertir un reloj analógico en digital hasta conexiones a PLC.

Otro reto es sacar la información no de la máquina, sino del producto que va encima, del proceso, de las variables del producto. Aquí se plantea el problema de **quién es el dueño del dato**, el fabricante de la maquinaria o la empresa usuaria y existe la lucha de hacer máquinas abiertas para obtener el dato adecuado. En ocasiones las grandes tecnológicas conocen más del proceso que los fabricantes del producto final.

Especial importancia de la **tecnología de visión artificial** entendiendo como visión artificial tanto la visión óptica como la hiperespectral tanto para la supervisión como el análisis del producto. La mejor forma de trazar algo es verlo. Utilizar tecnología para ver palets, paquetes, etc.

En fábrica como durante el proceso logístico hasta que el producto llega a los puntos de venta las tecnologías relacionadas con el **internet de las Cosas** permiten saber en cada momento dónde está el producto.

Surgen retos: deficiencias en obtener información de lo que ocurre antes de que el producto llegue a fábrica desde el proveedor. Hay trazabilidad, aunque no se conocen todas las variables del proceso y todos los procesos que han intervenido en el sector primario. Aquí **blockchain** podría ayudar a establecerlo.



Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

A través de soluciones como **DESADV**, hay marcas que exigen a los proveedores de la mercancía el detalle de la trazabilidad tanto en materia prima como recipientes de embotellado, envasado, etcétera.

Adicionalmente aparece la **visión artificial** como evolución. Pasamos del mundo escrito y leído (la introducción del dato) a la visualización e interacción por voz sin necesidad de introducir los datos a mano, por ejemplo.

La **comunicación 5G** puede simplificar la sensorización de la fábrica reduciendo cableado en las instalaciones y permitiendo un control masivo de toda la conectividad incluso con diferentes canales priorizados de comunicación gracias a características como **network slicing**. Incluso el manejo diferencial de todos los procesos gracias a la introducción de **edge computing** en la propia red.

5.2. Gestión del dato

Parte dos, una vez que ya tenemos todas las tecnologías para la captación del dato ¿cómo lo gestionamos? En primer lugar, hay que convertirlo en dato consumerizable. Para compartir el dato hay que disponer de un sistema intermedio de consumerización. Esto incluye la ubicación del dato. Hay soluciones **Cloud, Big Data Local, Stratio...** que permiten disponer de los datos integrados de una sola plataforma.



Unificación de datos de cliente está muy vinculada normalmente a los **CRM digitales**. Es importante **centralizar la multicanalidad**, es decir, que se pueda atender a los consumidores a través de tiendas físicas, online, Whatsapp, Facebook...sin que se pierda la trazabilidad de esa información.

La **robotización de procesos** es muy importante en especial aquellos peligrosos (Concepto DDD – Dull, Dirty, Dangerous) además de aplicar **machine learning /inteligencia artificial** para la aplicación de mejora del proceso y el control de mermas.

Ciberseguridad: será clave en función de la digitalización del producto.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

5.3. Uso de ese dato

Se propone crear un **modelo de aula de los datos** y compartirlo en un espacio común dentro de la organización, como primer paso. Disponer de un **espacio común** donde se puedan hacer diferentes arquitecturas y que estén todos los datos: compras, industrial, distribución, comercial y marketing, etc. Esto permitirá realizar diferentes **estudios de previsión o diagnóstico** con datos de diferentes fuentes. El modelo exige analizar un gran volumen de datos e implica un **cambio cultural** muy relevante.



5.4. FOOD TRUST. Trazabilidad del origen de cara al usuario

Concepto de blockchain sectorial, no individual. Ofrecer una solución sectorial de trazabilidad al consumidor. Si el consumidor tiene que bajar una aplicación por marca o red de supermercados, no utilizará ninguna.

En alimentación está el reto de las auditorías de los clientes -distribución-. Si los datos están digitalizados y documentados en blockchain y aceptado por clientes y por proveedores, **los costes disminuyen y la información es más veraz**.

Uno de los retos es generar una capa que permita al usuario acceder a la información de trazabilidad. Esta información debe estar gestionada de forma **agregada** y aportar valor al fabricante, pero también al cliente. Información de horarios de compra, formatos, momentos de consumo... tecnologías que permitan identificar al consumidor al entrar en el punto de venta por género, edad, cesta de compra, etc.

La tecnología debe ser económica porque muchos productos se venden con márgenes estrechos.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

5.5. Experiencia de usuario

Para la unificación de plataformas se plantean soluciones como **códigos QR**, aunque carecen de agilidad en el uso -es la versión 1.0 de la identificación-. En este proceso, **el origen del producto es clave**, incluso conocer al productor. El consumidor aún no ve claro ciertas procedencias en origen de los productos. Además, es necesario saber **qué quiere conocer el consumidor** del propio producto con el objetivo de no ofrecer datos útiles para el fabricante e inútiles para el consumidor.



Una alternativa para mostrar los datos al consumidor es la **tecnología de sensórica y pantallas interactivas** en el punto de venta con información centralizada, automatizada y visual.

AppClips/Instant Apps: con el móvil leyendo un QR o similar hace funciones de app sin descargarla. Puede ser un paso intermedio entre un QR y la automatización.

A continuación exponemos las ideas tecnológicas por las que el grupo de expertos de Consumer Goods apostó para ayudar a abordar el reto:

“¿CP utilizar el dato como canalizador para gestionar desde el origen hasta la comunicación del usuario explotando mejor la trazabilidad del producto para aumentar el valor que aportamos al cliente?”

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

“EDI” (Electronic Data Interchange) sectorial con blockchain para unificar sistema de trazabilidad al cliente y consumidor.

- ✓ Sistema que permita unificar de forma sectorial los métodos de trazabilidad.
- ✓ Como ejemplo: Un punto intermedio de interrelación entre proveedores y clientes.
- ✓ Establecer un sistema común (que puede ser blockchain o una base de datos) de forma que se suministre la información de la trazabilidad con los mismos parámetros.
- ✓ Recoger: origen, recepción, transformación, entrega y nutrientes.
- ✓ Posteriormente poner a disposición de clientes y consumidores esa información.

“Valor añadido de la trazabilidad en origen”

- ✓ Tratar de que la solución sea un valor añadido respecto a lo que existe.
- ✓ Un sistema que sea estándar, fácil de usar por todo el mundo y que sea seguro e inviolable.
- ✓ Conceptualmente estaría basado en blockchain, la clave está en encontrar cómo aplicarlo.

“Accesibilidad de los datos de trazabilidad al cliente con tecnologías digitales”

- ✓ Objetivo: cumplir con la trazabilidad al cliente y cumplir legalmente con las exigencias del sector.
- ✓ Es necesario hacer accesibles esos datos de trazabilidad del origen y salubridad de los productos a los clientes.
- ✓ Disponer de un sistema común al sector. Es un reto la forma en la que el consumidor accede a esos datos. El sistema podría utilizarse en alimentación y en todo tipo de consumo como moda o electrodomésticos.

“DESADV para obtención de trazabilidad de proveedores”

Integración MES- SAP--> trazabilidad aguas arriba y abajo.

Embotellado: Código QR (económico) de fácil acceso al consumidor final.

- ✓ Una solución fácil de instalar y económica, no aumenta el precio del producto. Por ejemplo el QR actual.

Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

✓ Plataforma de trazabilidad en cadena de suministro.

- ✓ Existió en el sector cárnico y no funcionó bien porque no lo usaban todas las marcas. El sistema que se utilice debe cumplir con la función de ser utilizado por todos los fabricantes.

✓ “Calidad del dato”. No puede llegar información errónea al consumidor.

- ✓ Asegurar que la calidad del dato es real desde el principio. Ser capaces de ofrecer la información real, sin errores.

✓ Automatización, inmutabilidad y escalabilidad.

- ✓ ¿Qué motiva estos cambios? Muchas veces la regulación. Sectores como la banca se mueven mucho por las medidas impuestas por la regulación.
- ✓ ¿Cómo gestionar toda esta información? A través de la voluntad de las compañías o de una medida regulatoria que imponga esa gestión.

✓ “Canalización del dato y transformación en conocimiento”

- ✓ Cómo es posible no solo estandarizar y asegurar la calidad y fiabilidad en todos los datos, además ser capaces de canalizar los datos hacia soluciones y materiales tangibles.
- ✓ Es importante canalizar el dato y posteriormente transformarlo en conocimiento.



Consumer Goods

Del productor al nuevo consumidor

Para más información contacta con:



Beatriz Guerra
Innovation Manager
Vodafone Business

✉ beatriz.guerra@vodafone.com

in [linkedin.com/in/beatrizguerra](https://www.linkedin.com/in/beatrizguerra)



Daniel Manzano
Innovation Manager
Vodafone Business

✉ daniel.manzano@vodafone.com

in [linkedin.com/in/danielmanzanofuentes](https://www.linkedin.com/in/danielmanzanofuentes)

Síguenos en RRSS

in [linkedin.com/company/vodafone-business](https://www.linkedin.com/company/vodafone-business)

 twitter.com/VodafoneEmpresa

f [facebook.com/VodafoneEmpresa](https://www.facebook.com/VodafoneEmpresa)

 [@Vodafone Empresas](https://www.youtube.com/@VodafoneEmpresas)

in [linkedin.com/in/vodafonelabspain](https://www.linkedin.com/in/vodafonelabspain)



vodafone
business

Vodafone España S.A.U 2019. Este documento ha sido publicado por Vodafone de forma confidencial y no deberá reproducirse ni total ni parcialmente sin el previo consentimiento por escrito de Vodafone. Vodafone y los logotipos de Vodafone son marcas comerciales del Grupo Vodafone. Otros nombres de productos o empresas aquí mencionados pueden ser marcas de sus respectivos propietarios. La información incluida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión. Dicha información puede estar sujeta a cambios, y los servicios se pueden ser modificados, completados o suspendidos por Vodafone sin previo aviso. Todos los servicios están sujetos a los términos y condiciones, de los cuales se puede obtener una copia a petición.

Copyright 2021 © Vodafone