



El PMRC de Nestlé, un programa de generación de imagen de marca a través de la relación directa con los consumidores

“El marketing relacional es un **MARKETING de RENUNCIA**”

Imagen de marca, generación de ventas cruzadas, incremento del consumo... son méritos del **programa relacional de Nestlé**, consecuencia lógica de la orientación al consumidor y que **integra las actividades multi-marca dentro del paraguas de la marca corporativa.**

Redacción "MK Marketing+Ventas"

AUTOR: Redacción MK Marketing+Ventas

TÍTULO: "El marketing relacional es un marketing de renuncia"

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 195, Octubre de 2004. Pág. 00

DESCRIPTORES:

- Gestión de relación con el cliente
- Marketing relacional
- Programa relacional
- Marca

RESUMEN: Nesté cada vez destina más recursos a las actividades de marketing relacional interactivas y *off-line* desde una visión integral de acciones y resultados. Prueba de ello es el Programa en torno al que gira esta entrevista con sus principales responsables. En ella se aborda en qué contexto se lanza el programa en España, qué cambios organizativos supuso su implantación, su metodología, sus resultados y su futuro, entre otros aspectos.

El programa de Nestlé es una consecuencia de la orientación al consumidor e integra las actividades multimarca en el paraguas de la marca corporativa

Nestlé es un referente en gran consumo, que ha sabido cuidar la gestión de su marca y obtenido altos niveles de notoriedad, imagen de calidad y de confianza en los hogares de todo el mundo. Con una amplia cobertura de categorías de producto: bebidas, chocolate, confitería, galletas, artículos culinarios, platos preparados, helados, nutrición y lácteos, además de las líneas de comida para animales domésticos y farmacéuticos. La gestión de los productos de alimentación son el núcleo principal de su negocio.

La compañía disponía en 2003, en España, de un conjunto de marcas donde las internacionales (Nestlé, Dalki, Nestea, Maggi, Kit kat, Milkybar, Sveltesse, Yoco, entre otras) supusieron el 60 por 100 de las ventas, y las locales (Eko, Bonka, Litoral, Miko, Cami, Cafés Estrella, Solís, La cocinera), el restante 40 por 100.

Nestlé lanzó un programa de relación con los hogares que denominó Programa de Marketing Relacional Corporativo (PMRC), que no sólo arrancó con ganas y buenos resultados, sino que ha sabido continuar en el tiempo con constancia, consistencia y buen hacer. El programa ha sido una consecuencia lógica de la orientación al consumidor e integra las actividades multimarca dentro del paraguas de la marca corporativa. Danone, a diferencia de Nestlé, lanzó el programa de las grandes marcas primero en Francia (*Le bingo des marques*) y después en otros países como España, para abandonarlo posteriormente por no haber sabido captar la importancia como programa corporativo. Y es que le entendió sólo como una gran acción promocional anual para aumentar el consumo y no supo aprovechar su potencial para generar ventas cruzadas ni imagen de marca como ha sido el caso de Nestlé.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva de un programa de continuidad, ha desarrollado una *web* integradora suficientemente



La web de Nestlé atrae y vincula a los consumidores interesados en conocer más sobre la nutrición y busca no tanto fidelizar a una marca o un producto sino a todo un grupo, aprovechando el gran valor de la marca Nestlé.

sólida y útil para atraer y vincular a los consumidores interesados por conocer más sobre la nutrición y salud por medio de ofrecerles un canal de acceso rápido y cómodo para información, solicitudes, quejas o felicitaciones.

No se trata de fidelizar los consumidores a una marca o a un producto, sino a todo un grupo, aprovechando el gran valor de la marca Nestlé como signo de confianza, calidad de sus productos e imagen de investigación responsable.

+

Resultados PROGRAMA

Resultados donde se comparan los datos de los Hogares receptores del Programa frente a los no pertenecientes a la Base de Datos Nestlé.

- Gasto medio en marcas Nestlé: + 43%
- Fidelidad a Nestlé: + 3 puntos porcentuales
- Conocimiento espontáneo de las marcas de Nestlé: hasta +11 puntos porcentuales, según marcas
- Asociación de principales marcas Nestlé a fabricante: horquilla desde +16 a +27 puntos porcentuales, ayudando a la asociación de marcas como Eko, Bonka, La Lechera, Sveltesse o Maggi, entre otras.
- Percepción de Nestlé como empresa innovadora: +17 puntos porcentuales.
- Percepción de Nestlé como empresa preocupada por una alimentación sana y equilibrada: +6 puntos porcentuales.

Fuente: TNS

La marca Nestlé tiene tal fuerza dentro del panorama español que, en septiembre de 2003, decidió suprimir en el mercado de helados dos marcas con alta notoriedad y buena imagen como Camy (quedaría como una posible submarca en alguna especialidad) y Miko (que sólo queda para el canal alimentación) para impulsar el liderazgo de Nestlé frente a la marca Frigo de Unilever.

La primera actividad del programa se remonta a septiembre de 1999, aunque arrancó en 1998.

Para conocer en mayor detalle sus orígenes, implicaciones y resultados, entrevista-

La marca Nestlé tiene tal fuerza en España que en septiembre de 2003 decidió suprimir dos marcas de helados de gran notoriedad como Camy y Miko

mos al actual responsable del Departamento de Marketing Relacional de Nestlé, Javier Alonso, y a Carlos Moyano, participante en el programa desde sus inicios. Ambos, plenos conocedores y actores de su filosofía, funcionamiento y resultados.

MK: ¿En qué contexto se plantea lanzar el programa en España?

Iniciamos internamente el proyecto en 1998, pero el marketing relacional es como una vuelta a los orígenes de Nestlé en 1906, cuando el “doctor Martí” daba recomendaciones y consejos sobre nutrición.

La televisión fue clave en los momentos históricos y hoy, la saturación publicitaria ha recuperado el espíritu básico de este medio de dirigirse de manera más directa. Creo que hay un cambio de mentalidad que deberíamos asumir.

La televisión ha ido perdiendo fuerza frente a la saturación creciente y su consiguiente pérdida de efectividad. Además, este medio no permite dar la información con la profundidad que exige el consumidor. También éramos conscientes de las grandes diferencias de valor entre los hogares: el 1 por 100 de ellos supone el 30 por 100 de las ventas de Nestlé; así que decidimos dirigirnos directamente a los consumidores de más valor. Cada vez destinamos más recursos a las actividades de Marketing Relacional (MR), tanto interactivas como *off-line*, desde una visión integral de acciones y resultados.

En el caso de los medios interactivos contamos internamente con una persona especializada, Carlos Moyano y con el apoyo de la agencia interactiva de Ogilvy.

Recientemente hemos iniciado envíos periódicos de *e-mails* informativos aunque sólo disponemos de algo más del 10 por 100 de hogares identificados, con lo que aún hoy el papel sigue siendo el medio más idóneo de comunicación por cobertura personal. Los que hoy son unos pocos, de muy alta calidad, que quieren estar permanentemente informados de avances, estimamos que crecerán muy rápidamente en los próximos años y serán una prioridad futura.

Hoy todo se complementa, hay un cambio de mentalidad en el marketing, con nuevas formas de trabajar.

Cuando un Departamento de Marketing quiere llegar al mayor número de clientes po-

tenciales acude a la publicidad masiva, pero en nuestro caso tenemos claro que hemos de dirigirnos a los consumidores de mayor valor actual y potencial. El marketing relacional es un marketing de renuncia: escoger a los mejores hogares (por ejemplo 800.000 y dejar de lado a los 13 millones), implícitamente elegimos que no tratamos a todos los hogares por igual. La renuncia cuesta mucho más de aceptar.

MK: ¿Cómo se adoptó la renuncia en Nestlé?

Con la insistencia. En 1981 o 1982 se realizó un estudio de imagen donde se comprobó que había falta de apoyo institucional vinculado a Nestlé, que se tradujo en la campaña del desayuno desde 1986 a 1997, basada en medios masivos, para responder a la demanda de la sociedad. Se obtuvo buena asociación e imagen de marca, pero buscábamos la mejor campaña corporativa. Por otro lado, queríamos hablar de nutrición, apoyar al consumidor y estar más cerca de él.

En esta línea se plantea como solución el marketing directo, después llamado relacional. Además, ya podíamos disponer de herramientas para manipular y tratar la información de forma estructurada y ágil.

Conseguimos esos objetivos y contribución a ventas a través de promociones, asociación con mucho éxito de las marcas a Nestlé (ver resultados en el cuadro), inalcanzables con la publicidad masiva. Necesitábamos redondear las acciones que estábamos haciendo de promociones de venta que identificaban a los consumidores, y la asociación de marcas a Nestlé.

MK: ¿Qué cambios organizativos supuso la implantación del programa?

Inicialmente se realizó con la estructura existente dentro del Departamento de Comunicación Corporativa, dirigido por Ana María Pascual, sólo con la asignación de la responsabilidad de funciones. Pero sí se estructuró internamente la base de datos existente y una plataforma de desarrollo del marketing.

Del envío de una revista semestral con contenidos a medida se ha pasado a un programa de marketing a medida en función del perfil del hogar. En el ejemplo de Nescafé se llegan a hacer unos 800.000 envíos anuales.

Los equipos de marketing son cada vez más sensibles al marketing relacional y lo in-

Del envío de una revista semestral con contenidos a medida la compañía ha pasado a un programa de marketing a medida en función del perfil del hogar

corporan en sus planes anuales, no de forma residual como hace unos años, sino prioritaria desde el principio y con mayores recursos, en consonancia con el programa corporativo cimentado en una base de datos corporativa de los hogares muy cualificada para llevar a cabo acciones a medida.

+

Método

PROGRAMA

Se envió una encuesta a los hogares consumidores con un gran número de preguntas, tal como se puede ver en la foto adjunta. Los cupones que rellenan los consumidores aportan información útil que permite a Nestlé conocer mejor los hábitos de compra y consumo en alimentación, además de establecer unos niveles de lealtad y valor para poder gestionar el programa a medida del hogar con una gran efectividad.

Inicialmente se elaboraron dos programas: 1. "Comer y Crecer", enfocado al segmento de hogares con niños entre dos y seis años (ya existe desde hace muchos años un programa específico de alimentación

Nestlé a hogares con niños desde recién nacidos a dos años) con el objetivo de ser de ayuda en la creación de buenos hábitos alimenticios con material didáctico y elementos lúdicos de carácter educativo; 2. "¡Qué fácil es comer bien" para los hogares de mayor valor y fidelidad a Nestlé, orientado a toda la familia. En ambos coinciden los objetivos de empresa

con productos innovadores, asociar las marcas existentes a Nestlé y aumentar el consumo de sus productos. Quedan integrados dentro del programa "Tú y Nestlé" para traducir la vocación de servicio, el reconocimiento especial a los consumidores y el agradecimiento por su confianza y lealtad.



Fuente: TNS

Nestlé, consciente de que sólo el 1 por 100 de los hogares supone el 30 por 100 de sus ventas, se dirige a los consumidores de más valor actual y potencial

Así, no hemos tenido cambios organizativos internos, sino que de envíos a ficheros de participantes históricos se pasa a acciones con conocimiento de causa y el porqué de los planteamientos.

MK: ¿Cómo se gestionan los contactos con los clientes?

En torno al 60 por 100 de las llamadas son fáciles de responder. Dirigidas al 902, son gestionadas por una empresa de atención al cliente externa. Mientras, las preguntas con respuesta más compleja y las recibidas en el 900, cartas del apartado de correos y *e-mails*, son contestadas por el Departamento interno del Servicio de Atención al Consumidor. Compartimos el diálogo directo con el consumidor.

Por otro lado está el Departamento de *Business Intelligence* que da servicio del conoci-

miento y de estudios de mercado para desarrollar las campañas con máxima eficacia.

MK: ¿Y cómo se han ido generando los aprendizajes internos para mejorar el programa y sus aplicaciones?

Se traspasa la información a los responsables de las campañas obtenidas y las mejores prácticas que se han realizado.

Se comparte este aprendizaje igualmente en el ámbito internacional.

Sí, nos intercomunicamos, aunque no en la misma intensidad que dentro de España, pero irá claramente en crecimiento por la utilización de la Intranet de la dirección de Comunicación de Suiza y una publicación interna mensual sobre las campañas realizadas. Además, próximamente habrá un *workshop* internacional sobre marketing relacional.

Dentro de la base de datos corporativa se puede realizar unas 20 acciones al año solicitadas por las propias marcas como en el caso del lanzamiento de una marca a amas de casa modernas que les gusta cocinar. Los resultados e investigación de marketing son analizados.

Las actividades de marketing se reflejan en la base de datos y en informes específicos de las campañas que se cargan en ella y se realiza el análisis.

MK: ¿En qué medida participáis en la definición y gestión de las campañas de productos de Nestlé?

Gestionamos en la totalidad de las acciones para cada marca, recomendamos formas de establecer los códigos de barras. También actuamos como consultores internos para mejorar la eficacia de la campaña ("decimos yo lo haría de forma diferente, colocaría un regalo preferente para los clientes preferentes o una pregunta específica..."), aunque la responsabilidad es de los gestores de cada marca.



"Cada vez destinamos más recursos a las actividades de Marketing Relacional, tanto interactivas como off- line, desde una visión integral de acciones y resultados".

MK: ¿Cuáles son las actividades específicas de marketing corporativo?

Se efectúan dos veces al año si bien en el pasado convivían dos programas de marketing dirigidos a los hogares: programa infantil de familias de 2 a 6 años como continuación del programa infantil histórico de Nestlé, y programa de valor y fidelidad, identificando a los hogares de preadolescentes y adolescentes, con una capacidad de consumo y valor lógicamente muy superior. Dentro de estos establecimos la relación con el 80 por 100 de alto valor y fidelidad y un 20 por 100 sobre hogares de los que disponemos de información de interés.

MK: ¿Qué resultados se pueden presentar de forma destacada del Programa PMRC?

Se han hecho dos estudios con TNS: uno cuantitativo y otro cualitativo, donde se demostró su clara eficacia. El segundo con entrevista telefónica después del cruce de la base de datos de Nestlé con el panel de 4.000 hogares, y luego de 5.000 para ver dónde estaban dentro de los segmentos, cómo está el mercado...

Se obtuvieron datos muy impactantes, con mejora clara de los atributos de marca y aumento de la asociación de las marcas a Nestlé.

Se mejoró en cada ámbito con un mayor gasto por acto de compra, gasto total, fidelidad a la marca, penetración en las categorías y de las marcas. En síntesis, el resultado es que las compras son un 30 por 100 superiores en los participantes en el programa.

MK: ¿Se han realizado acciones específicas de venta cruzada de productos a hogares?

Por ejemplo, con el consumidor de la categoría de platos preparados tratamos de obtener mayor valor de los hogares, sin plantearnos específicamente programas de venta cruzada a categorías de producto específicas.

No entran todas las marcas, como ocurre con Viladrau y Litoral. En unos casos por razones de códigos de barras y en otros, por ser una marca más residual. Las marcas deben aportar en el entorno de la calidad de vida y del bienestar, con elementos que el consumidor tenga claro que estamos en muchas categorías, para hacer de paraguas de las marcas del grupo y como elemento incentivador de ventas y con promociones como pagar los costes de los estudios de los niños.

MK: ¿Cómo ven el programa dentro de cinco o 10 años?

El plan a largo plazo es clave. El 2010 es mañana. A 20 años vista las plataformas interactivas con Internet, móviles y PDAs será claves con una comunicación más segmentada, frecuente y mucho más a medida, con mayor interacción.

MK: ¿De qué experiencias guardan más grato recuerdo o consideran de más éxito?

Especialmente de haber recibido cartas de clientes que te ponen la piel de gallina, de que "es fantástico", que "los continuéis haciendo, más allá de los potitos", personas que te explican su vida por la relación próxima, la confianza que has sabido transmitir, es la relación con personas con nombres y apellidos que has podido establecer.

Este tipo de relación hace superar la propaganda y evita el zapping en el envío postal (que se tira sin mayor interés). Estos "contactos", difíciles de medir, excepto en la constatación de mayores respuestas en acciones de marca, se esperan con gran atención. El corto plazo es mensurable pero creo que es en estos puntos cualitativos de mucha mayor atención e implicación de los receptores que pueden recogerse los frutos dentro de veinte años. ●

