PILAR DAMBORENEA
COUNTRY MANAGER DE GENERAL MILLS

"La adaptación al cambio debe ser una fortaleza empresarial"

Abastecimiento, sostenibilidad, innovación y omnicanalidad son los cuatro grandes desafíos a los que se enfrenta el sector alimentario a corto y medio plazo. "Estamos acelerando la estrategia de 'connected commerce' para adecuarnos a las necesidades del consumidor y crear una experiencia de compra personalizada", explica la directiva de la empresa propietaria de marcas como Gigante Verde, Häagen-Dazs y Nature Valley.

Balance de la última década

Como sector hemos demostrado una gran resiliencia durante esta última década, especialmente en los momentos de la pandemia. Por otra parte, a nivel empresa, el liderazgo ha cambiado: empatía, flexibilidad y fomentar el trabajo en equipo orientado a resultados claros han sido componentes fundamentales en un entorno de cambios constantes. También hemos tenido que trabajar para adaptarnos al consumidor y sus gustos, que han ido cambiando y evolucionando a lo largo de los años. Otro factor clave que ha impactado ha sido la digitalización, con la entrada en el mercado de nuevos operadores digitales, impulsando la evolución de una cadena de valor lineal a la omnicanalidad. Nuevos formatos como el *delivery* han llegado para quedarse y han abierto nuevas experiencias de compra y nuevas maneras de relacionarnos con el consumidor.

Desafíos futuros

Aunque el futuro se plantea incierto, consideramos que hay cuatro grandes desafíos a los que nos enfrentamos a corto y medio plazo: abastecimiento, sostenibilidad, innovación y omnicanalidad. En cuanto al abastecimiento, el actual contexto de inflación implica graves consecuencias, repercutiendo en los márgenes de producción y beneficio. Sobre la sostenibilidad, es fundamental seguir trabajando en el uso racional de los recursos, una política clave y estratégica para General Mills. En el terreno de la innovación es crítico realizar una escucha activa de las necesidades del consumidor, para ofrecer productos relevantes e innovadores que atiendan a sus gustos, pero al mismo tiempo también es preciso innovar en la manera en que desarrollamos el negocio con nuestros clientes. Por último, estamos ante un nuevo comportamiento del usuario, y con la implantación de la digitalización en procesos y canales, la omnicanalidad es una realidad que debemos impulsar.

Claves de la gestión

La adaptación al cambio debe ser una de las fortalezas de las empresas, que necesitan de estrategias y planes de trabajo específicos, tal y como venimos haciendo en General Mills. Contamos con un equipo multidisciplinar enfocado en responder de forma rápida a las volatilidades del entorno y el contexto. Por último, a pesar de la incertidumbre, es fundamental seguir apostando por la innovación y no perder de vista las tendencias para aportar al consumidor productos de calidad, saludables y sostenibles. Con estos ingredientes lograremos capear mejor las situaciones desfavorables y haremos crecer nuestras categorías de forma sostenida y rentable, evitando el riesgo de caer en la *comoditización* de las marcas.

Relevancia del factor humano

El talento es uno de los pilares que más hay que cuidar dentro de una compañía. Es imprescindible conseguir que los empleados se vean reflejados en los valores corporativos, y que los líderes sepan transmitirlos sin equívocos. Una vez conseguido eso, se creará un entorno favorable a la consecución de los objetivos empresariales. En General Mills trabajamos para crear un ambiente en el que la gente se desarrolle, trabaje en equipo de forma ágil y tenga la oportunidad de exponer sus ideas libremente.

Conceptos esenciales

Bajo mi óptica, el concepto más relevante es la innovación, que se ha convertido en la principal palanca comercial que nos ha permitido diferenciarnos de nuestros principales competidores. Tenemos que seguir invirtiendo en ella, para continuar aportando valor y empleo al sector, y generar una oferta atractiva para el consumidor. La omnicanalidad es otro concepto clave que responde a la demanda del usuario para hacer su compra en el lugar y momento que decida. Las empresas debemos ser capaces de adaptarnos a ellos y crear una experiencia de compra atractiva. En este sentido, General Mills está acelerando su estrategia de *connected commerce* para adecuarnos a las necesidades del consumidor y crear una experiencia de compra personalizada.