# Estrategias para recuperar el gran consumo

3 de mayo de 2010

## La recesión económica ha transformado los hábitos del consumidor. Un consumidor cada vez más sensible al precio, que apuesta por la marca del distribuidor y que pasa más tiempo en casa.

La crisis económica que vivimos desde 2008 ha causado una profunda transformación de los hábitos del consumidor, ahora mucho más interesado en ahorrar que en consumir.

"Las claves del sector de gran consumo ante el tercer año de recesión", editado por Aecoc con la participación de IRI, Havas Media y Kantar Worldpanel, analiza el impacto de estos cambios para las empresas y ofrece una serie de recomendaciones para que el sector del gran consumo pueda salir con éxito de la recesión.

El estudio, elaborado por el profesor del IESE José Luis Nueno con la colaboración de Eva Vila y Víctor Cazorla, subraya que la desconfianza en el futuro ha llevado a los españoles a ahorrar incluso más que los países asiáticos. Así, el consumidor ha reducido su tique medio de compra, no sólo porque pospone sus adquisiciones tanto como puede, sino porque compra en establecimientos más económicos, busca sustitutos más baratos de sus marcas preferidas y apuesta por la marca del distribuidor.

Además, ha reducido sus salidas a restaurantes y cafeterías, de modo que pasa más tiempo en casa y consume en el hogar los productos típicos de hostelería, restauración y cafeterías (HORECA): bebidas alcohólicas, refrescos, aperitivos e incluso palomitas. Asimismo, decrece el consumo de productos frescos y aumentan categorías como la sal o la pasta. También se reduce la compra de productos de compra por impulso y de moda y aumenta la adquisición de básicos.

©IESE Business School

Además del ahorro y el descuento, las empresas se enfrentan a otros dos grandes retos. Por un lado, la globalización, que afecta con dureza a las economías maduras y produce una transferencia de riqueza desde las economías desarrolladas a las emergentes, donde surge con fuerza una nueva clase media.

Por otro lado, el exceso de capacidad en la mayoría de los sectores. Algunos se han contraído notablemente, sobre todo la construcción, la industria del automóvil, la distribución de electrodomésticos y las tiendas de ropa. También el mercado de gran consumo ha reducido el número de aperturas, a excepción de los supermercados de mayor tamaño.

Y es que, aunque el de gran consumo es un sector privilegiado que ha sufrido menos los efectos, la crisis ha golpeado a todos los sectores de consumo.

¿Qué se puede hacer para salir airoso de esta crisis? Nueno propone dos estrategias ganadoras que todas las marcas de fabricantes deberían aplicar, aunque advierte de que sólo las más valientes las llevarán a cabo: invertir en publicidad y apostar por la innovación.

## Publicidad de impacto

Según el autor, incrementar la inversión publicitaria se traduce en un impulso las ventas, dado que dicha inversión resulta más efectiva en las recesiones. Así, a lo largo de 2009, hubo oportunidades de inversión publicitaria, tanto en medios tradicionales como en los nuevos, como nunca antes habían existido. Por ejemplo, comprar un 1% de share of investment (SOI) —inversión de una campaña comparada con el porcentaje total de inversión de la categoría— costó mucho menos en 2009 que en 2007. Por ejemplo, en la categoría de bebidas refrescantes, conseguir un SIO del 1% más costaba un 37% menos en 2009 que dos años antes.

Los fabricantes deberían aprovechar esta oportunidad y reforzar sus marcas a través de inversión publicitaria. Además, hoy hay más consumidores que pasan su tiempo en casa y, por tanto, frente a las pequeñas pantallas.

Alimentación, bebida y HORECA representan un tercio de la inversión publicitaria total en medios, mientras que los grandes distribuidores invierten en comunicación y publicidad igual o más que los fabricantes.

Algunos de los distribuidores que hacen gala de no invertir en publicidad han conseguido más notoriedad que otras enseñas a base de manejar rumores y relaciones públicas, pero no se trata de una estrategia que funcione sistemáticamente, advierte el estudio. Además, en

©IESE Business School

caso de renunciar a la publicidad, es necesario apostar por otras medidas, como la apertura de nuevas tiendas o las relaciones públicas. De lo contrario, la marca se expone a la erosión y al declive. Por otro lado, conviene controlar tres aspectos clave del proceso de compra: la estantería, la imaginación y la atención del consumidor.

Los productos sin presencia en la estantería ni publicidad en televisión desaparecen de la consideración de los consumidores, sobre todo en el entorno actual, subraya José Luis Nueno.

## Antes, durante y después

El estudio recoge una serie de estrategias que las empresas deberían haber puesto en práctica antes de la recesión. En los momentos de expansión, hay que crecer en ventas de productos innovadores; contar con un alto porcentaje de ventas en innovación; incrementar el SOI en su categoría; y aumentar su inversión publicitaria en Internet.

Durante la recesión, el informe recomienda ser tenaz e incrementar o mantener los precios en segmentos elásticos donde la competencia lo permita. Además, es importante dedicar un gran esfuerzo a la innovación. También se recomienda intensificar la presencia en el lineal; aumentar la publicidad, tanto total como en Internet; e ofrecer más promociones.

Por último, el profesor Nueno explica qué hay que hacer y qué hay que evitar para aumentar la distribución ponderada media (PDM) a largo plazo.

Las estrategias que disminuyen PDM son ser fabricante líder, ser pequeño fabricante o ser segundo fabricante. En cambio, ser marca de distribuidor, ser fabricante mediano o incrementar la distribución ponderada total ayudará a aumentar la PDM.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School