

# MERCADEO EN TIEMPOS DE CRISIS

Desarrollo de nuevas marcas que no afecten las marcas establecidas, presentación reducida (*downsizing*) y producción de «sucedáneos» son algunas respuestas de los fabricantes ante la crisis y las crecientes restricciones que sufre el consumidor.

Ricardo Vallenilla M.

LA ACADEMIA y la industria están en deuda con la ciudadanía, con los mercados y, en general, con la transferencia de conocimiento a la sociedad. Desde los lejanos años setenta en Venezuela ha desfilado una interminable sucesión de controles de precios para los productos que se expenden al consumidor; especialmente, los que se han llamado de «primera necesidad». Con esos controles ha venido una ristra de letras —PVP, PMVP, PVJ— para anunciar los precios, que revelan el valor irreal de intercambio de cada producto. A veces fijados al arbitrio del gobierno de turno, a veces negociados entre los actores relevantes y siempre con consecuencias nefastas (desabastecimiento, acaparamiento, remarcaje, auditorías del organismo competente, cierres de negocios, etc.), a tales precios deberían venderse las mercancías en las estanterías.

Durante los últimos treinta años se ha visto también una sucesión de controles de cambios: Recadi, Otac, Cadi-vi, Sitme, Simadi, Cencoex y otros. Algunos son lo mismo, pero con nombre distinto. Después de ver pasar tanta agua debajo del puente, todavía reina la incertidumbre al pensar en cuáles acciones emprender para defender la presencia de marcas en el mercado y, especialmente, en la preferencia del consumidor.

¿Qué hacer con los productos en tiempos de acceso restringido a divisas, recesión e hiperinflación? Algunas medidas recogidas a lo largo del tiempo, en distintas crisis, propias y ajenas, dejan importantes lecciones. En los años ochenta, bajo el primer control de cambio, con crisis de inflación y recesión, los venezolanos miraban hacia el cono sur en busca de respuestas a las presiones que una desbocada hiperinflación ponía sobre el consumidor. En una situación de recesión con inflación, la simplificación del empaque era una de las primeras medidas para mantener la presencia de la marca y proteger el desembolso del consumidor. Leche, mayonesa, salsa de tomates y otros alimentos empezaron a migrar de sus empaques tradicionales, como latas o frascos, a bolsas plásticas o aluminio *foil*. Los tubos de pasta de diente, hasta entonces hechos de una aleación, empezaron a mutar a plástico con el consecuente ahorro de material de empaque. Desde entonces se avizoraba que afectar el exterior del producto para preservar el interior es una estrategia ganadora en tiempos difíciles.

Ricardo Vallenilla M., profesor del IESA / [ricardo.vallenilla@iesa.edu.ve](mailto:ricardo.vallenilla@iesa.edu.ve)

## EL CASO DE COCOSETTE

Esta marca pertenece al conjunto de las marcas idiosincráticas, que van atadas al sentimiento venezolano de los mercados y representan un valor y una referencia del lugar de procedencia y de la manera particular de ser en ese lugar. Cocosette es eso, porque ha complacido los gustos de varias generaciones de consumidores. Hace más de quince años la marca, conocida por su única presentación, decidió realizar una movida estratégica al lanzar el MaxiCocosette: un crecimiento del tamaño de la galleta y un aumento equivalente del precio. El producto fue un éxito, se eliminó el tamaño estándar, aumentó la venta del producto y se ha mantenido en el mercado hasta el momento. Ahora que las cosas han cambiado tanto, la marca vuelve a sorprender con un *downsizing* y lanza el MiniCocosette, que lleva el producto a un tamaño incluso menor que el tamaño estándar y saca del mercado el tamaño maxi: toda una lección en respuesta rápida a los apremios que padece el consumidor.

### El producto

De las famosas «4 P» del mercadeo, la primera que salta a la palestra es el producto: la muestra más clara de la propuesta de valor al consumidor. Como elemento de la mezcla de mercadeo, la P de producto tiene varias dimensiones. La primera tiene que ver con «la fórmula». Dada las dificultades para el aprovisionamiento de materias primas, una opción es el desarrollo de productos sucedáneos. Un sucedáneo, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, es aquél que «por tener propiedades parecidas a las de otro puede reemplazarlo». Ejemplos clásicos son la margarina, que sabe, parece y tiene los mismos usos, pero no es mantequilla, y la pasta para untar con sabor a queso, con respecto al queso fundido. En los tiempos que corren, el desarrollo de sucedáneos es una opción válida, porque permite satisfacer necesidades de los consumidores con insumos distintos, probablemente no tan escasos como los del producto original.

El próximo camino referido a la fórmula es el producto subestándar. Esta opción consiste en desarrollar productos parecidos a los productos estándares de la categoría, sin llegar a ser iguales; es decir, con ingredientes en cantidades tales que no llegan al límite mínimo para ser considerados productos de la categoría. Los ejemplos abundan en estos momentos: salsa a base de mayonesa (no es mayonesa), bebida espirituosa a base de ron (no es ron), bebida láctea (no es leche). Parecen, pero no son; sin embargo, le resuelven al consumidor el problema de consumir los productos que tanto desea. Este camino también va de la mano con estrategias de manejo de las regulaciones establecidas en las categorías más importantes: el producto subestándar se sale de la regulación y ofrece un balón de oxígeno al fabricante.

Las empresas han tomado caminos divergentes, frente a la escasez de materias primas y la necesidad de mantener las fórmulas originales de los productos. Muchos, quizá la mayoría, han optado por no fabricar sin los ingredientes de la receta original, aprobada por los laboratorios y garantía de la calidad ofrecida por el producto. Particularmente en las marcas globales es difícil obtener la venia de las casas matrices para producir en Venezuela —con ingredientes distintos o, peor aún, sin algún ingrediente— marcas que en el mundo se fabrican con determinados ingredientes que garantizan el buen desempeño del producto en su vida de anaquel y en su uso por el consumidor. Si la marca no puede producirse de igual modo que en el resto del mundo, no debe fabricarse. Esto lleva entonces a un retiro parcial de la marca del mercado.

Otras empresas han optado por producir sus marcas de siempre, aun cuando falte algún ingrediente que no sea determinante para el producto. Por ejemplo, en Venezuela

se fabrican galletas líderes en el mercado, aunque les falte un ingrediente de acabado, para garantizar que la marca no desaparezca de la ya ausente categoría de galletas. Quienes optan por la primera estrategia —no producir la marca de siempre por la ausencia de algún ingrediente— pueden diversificar su cartera de marcas y lanzar nuevas líneas de productos, con marcas distintas a las conocidas; así se garantiza al consumidor la existencia de alternativas en la categoría, se ocupa algún espacio de anaquel y, finalmente, se produce alguna venta.

Una opción que se ha visto en el pasado y en el momento actual es formular nuevos productos sin algún ingrediente que el consumidor pueda adicionar en su casa, sin riesgos. El ejemplo ultraconocido es la leche en polvo, que permite varios ahorros que benefician al consumidor: primero, en volumen (no es igual cargar un litro de leche líquida que su equivalente en polvo en 16 cucharadas); segundo, en precio

**En los tiempos que corren, el desarrollo de sucedáneos es una opción válida, porque permite satisfacer necesidades de los consumidores con insumos distintos, probablemente no tan escasos como los del producto original**

(no se cobra el ingrediente, el agua, ni el impacto que su peso y su volumen tienen en el resto de las variables, como transporte, empaque, etc.); tercero, en consumo (permite al consumidor dosificar el producto a su antojo). Mientras más inventario disponible tiene en casa el consumidor más dispuesto está a consumirlo; por ello, al disponer de menos producto, puede ejercer mejor control de su consumo y de su presupuesto. En estas opciones el consumidor sacrifica practicidad por menor desembolso; pero, muy especialmente, por la satisfacción de conservar la categoría de producto. Hay otros ejemplos en el pasado (los suavizantes de ropa en formato concentrado para agregar agua en la casa). Más recientemente apareció una línea de pinturas para interiores en polvo: el consumidor agrega agua para preparar el producto en su casa, mezcla varios componentes y revuelve hasta que esté lista la pintura. Así, el precio puede llegar a ser cerca de 35 por ciento menos que la competencia.

El cambio de empaque como respuesta a la crisis merece una reflexión. El empaque cumple varias funciones en el desempeño del producto: contiene, protege y preserva su vida útil, asegura su almacenamiento y distribución sin que se afecte su contenido, ayuda en su anaqueleo, favorece el almacenamiento en casa y, muy importante, favorece su uso

y dosificación en las cantidades adecuadas, de manera que el consumidor perciba los beneficios que se esperan de la marca. Como si fuese poco, el empaque ayuda también a la comunicación de la marca y a su identificación en el punto de venta.

Por lo tanto, introducir cambios en el empaque puede traer cola. Aun así, el cambio de empaque es una estrategia de reducción de costos que ayuda a mantener al producto en el conjunto de opciones viables para el consumidor. Las principales acciones consisten en el desarrollo de empaques más económicos o de menor calidad, incluso con la simplificación de la impresión y de los colores en su diseño. La categoría de detergentes ha mostrado varios ejemplos recientes; sin mencionar el caso más visible de los cereales listos para comer y otros cereales. No hay que dudar en introducir cambios en el empaque si con ello se asegura la calidad esperada por el consumidor y se facilita su acceso al producto. Además, muchos cambios de empaques introducidos recientemente en el mercado venezolano son más efectos de la falta de suministros que decisiones deliberadas de los fabricantes.

A medio camino entre la reducción del empaque y su total eliminación se encuentra la estrategia de reusar el empaque, de manera que el consumidor compra el primer producto y luego utiliza el envase para comprar a granel en el punto de venta. Además de eliminar el desembolso por material de empaque, tal estrategia se alinea con tendencias contemporáneas de reutilización de recursos y «mercadeo verde» que podrían tener muchos adeptos; especialmente, entre consumidores de últimas generaciones, los llamados mileniales, que valoran el reúso, la eliminación de desechos plásticos y la conservación del ambiente. Recientemente apareció en el mercado la iniciativa de una marca de productos de limpieza que propone: «Trae tu envase y lo rellenamos».

Otra opción con la P de producto es el temido *downsizing*: el desarrollo de presentaciones reducidas del producto para facilitar el acceso del consumidor. En situaciones de pérdida acelerada de poder adquisitivo, el consumidor se mueve entre dos tensiones contrapuestas: su interés en adquirir un producto y, simultáneamente, su imposibilidad de acceder a él. El sentido común señala la conveniencia de reducir la presentación del producto; sin embargo, tal opción es un anatema en los departamentos de mercadeo. Existe el temor de que si se reduce el tamaño del producto se venderá menos cantidad. Tan cierto como puede ser esto en circunstancias normales de mercado es que, en circunstancias excepcionales como las actuales, constituye una manera de mantener la marca en la compra regular del hogar.

Un estudio realizado hace algún tiempo entre consumidoras venezolanas pretendía identificar las categorías de productos alimenticios que perdían prioridad, y corrían el riesgo de salir de la compra regular, a medida que la situación se volvía más difícil y se afectaba el poder adquisitivo de las familias. Los resultados mostraron que las consumidoras preferían reducir las cantidades compradas en cada categoría, pero mantener la cantidad de productos que servían en la mesa; eso sí, «estirando» la compra reducida que habían realizado. Esta intuición de las consumidoras apoya la idea de que reducir la presentación del producto puede ayudarlas a disminuir el estrés resultante de la tensión entre interés y acceso, y a fortalecer la presencia de marcas y categorías en la selección del consumidor. Pero hay que sacar varias banderas rojas.

Un cambio de empaque puede requerir una inversión importante en cambios de procesos, moldes y troqueles. Eso puede significar dólares y ahí se tranca el serrucho. En las circunstancias actuales adquirir dólares que no existen puede cerrar el camino de la empresa en su proceso de ajustarse a las condiciones que más favorecen al consumidor. Además, el peso relativo del costo del material de empaque, en los tamaños pequeños, se usa muchas veces como argumento contra la reducción del empaque; por cierto, tal argumento se escucha solamente del lado de la empresa y no del lado del consumidor. En un tamaño pequeño, el costo del empaque puede ser mayor que el del producto contenido y, aunque suene irracional, esta puede ser la manera de lograr

**En las marcas globales es difícil obtener la venia de las casas matrices para producir en Venezuela —con ingredientes distintos o, peor aún, sin algún ingrediente— marcas que en el mundo se fabrican con determinados ingredientes que garantizan el buen desempeño del producto en su vida de anaquel y en su uso por el consumidor**

que el consumidor disfrute de su producto habitual o mantenga el consumo de esa categoría de producto. Cualquier idea de reducción de tamaño debe ser evaluada también a la luz de la simplificación del empaque, de manera que permita ganar competitividad en el tamaño sin perderla en el costo del material.

#### Las otras P

En las otras P se encuentran también oportunidades para dar respuestas a la crisis y al consumidor. El precio es probablemente la más rígida, por los controles y las leyes que lo rigen. Sin embargo, la implementación de ideas como las mencionadas ayudarán a crear opciones que mejoren la percepción del precio; especialmente, el desembolso, que permite el acceso del consumidor al producto. La clave en estas circunstancias es proteger el margen, aun si se deteriora la participación de mercado.

La distribución, o «plaza», es una de las más afectadas después de años de destrucción sistemática de los canales, debido a los controles, las guías de despacho, las alcabalas, etc. Por ello, muchas iniciativas de mejora en la distribución recurren al comercio electrónico y la distribución directa. Esa es la tendencia global: crecimiento del comercio electrónico en detrimento del detal. Es cada vez más el número de consumidores que «hace mercado» en grandes portales de compras, tales como Wal-Mart o Amazon, y recibe su compra recurrente en la puerta de su casa. Eso es negocio para los grandes portales y las empresas de despacho y cada vez menos negocio para el canal tradicional. Por ello, dar un paso adelante y saltarse los límites que ahogan al canal en Venezuela puede ser una alternativa para innovaciones en distribución. Muchos emprendedores ya lo hacen: muchos productos se venden en redes sociales o portales de compra. Falta que las marcas conocidas lo hagan también.

La lección final de estos tiempos de crisis es que el mercadeo está más vivo que nunca, a pesar de lo que muchos piensan. ■