

# Alternativas para superar una crisis

por Dàlia Rajmil

Algunos prefieren llamarlo recesión o etapa de incertidumbre. Mientras que los medios de comunicación hablan de “derrumbe financiero”. El caso es que tanto empresarios, como consumidores respiran desde hace meses un ambiente de pesimismo que invita, cuanto menos, a mantenerse “alerta”. Por lo que pueda ocurrir.

La caída de piezas fundamentales en el entramado financiero puede sonarnos todavía lejana, por mucho que las alarmas mediáticas nos retumben en los oídos desde hace algún tiempo. Lo que no se puede negar es que desde nuestros propios bolsillos empezamos, y los que no, no tardarán en hacerlo, a mirar bien lo que gastamos, cómo y cuándo lo hacemos.

¿En qué afectará esto a los departamentos de investigación y desarrollo de nuestras empresas? Habrá que verlo. Por el momento, sólo podemos esperar y dejarnos sorprender por los creativos, prestidigitadores del ingenio capaces de idear grandes soluciones a grandes males.

**David Riu.-** Hay crisis que son económicas y afectan a la capacidad de inversión y financiación de las empresas, y por otro lado, hay otras que afectan al consumidor y tienen que ver con el estado de ánimo, que determina el probar cosas nuevas, o volver a las categorías base, a las cuales nunca renuncia. Allí es donde las marcas siguen estando bien conectadas, haya crisis o no haya crisis. La percepción del valor hace que el consumidor seas más o menos sensible al precio, así como la percepción de diferencia respecto a la competencia. Son conceptos cruzados. Para mí la crisis en términos absolutos se puede mirar a final de mes, pero no a la hora de renunciar a según qué marcas o categorías. Desde el punto de vista de la empresa, innovar no es una obligación, pero conviene no quedarse quieto porque esto no es garantía de nada. Hay que saber aprovechar este momento para ofrecer lo que necesite el consumidor, que en definitiva, no está para propuestas que le afecten mucho al bolsillo y tal vez es mejor dejarlas para otras ocasiones.



***Las marcas siguen bien conectadas en categorías base a las que el consumidor nunca renunciará. De ahí que la crisis sólo se pueda mirar en términos absolutos a final de mes, pero no a la hora de rehusar determinados productos***

**José María Cubillo.-** Tomando como ejemplo los casos de empresas latinoamericanas que han sobrevivido a las continuas crisis que afectan estos mercados, podemos deducir que la opción de mantenerse y no tener una actitud proactiva hacia la situación es tanto como morir.

El que innova en estos mercados es el que es capaz de adaptarse a la nueva situación y, por tanto, el que se mantiene. El resto desaparece. Tampoco hay que ser muy arriesgado, pero sí hay que moverse con prudencia.



En el caso de Argentina, que en el año 2001 se hundió en una profunda crisis económica, hubo dos corrientes de intervención: una relacionada con el producto (por ejemplo, se procedió a la miniaturización o intensas campañas de promoción), y otra directamente vinculada al origen de los productos (los argentinos se volcaron con lo propio, lo nacional).

El consumidor genera expectativas en función del nerviosismo del mercado. Las expectativas en estos momentos no son de crisis, si no de recesión. No obstante, sí que es cierto que cuando uno se hace conservador, quita todo aquello que considera superfluo, porque no sabe cuánto va a durar la crisis, ni la profundidad que va a tener, ni si le va a tocar o no.

***No hay que ser muy arriesgado, pero sí moverse con prudencia, pues el que no es capaz de adaptarse a la nueva situación, puede acabar desapareciendo***

**Carlos de la Guardia.-** El concepto crisis es diario y el concepto innovación es como el amor, que cuando te quieres dar cuenta, ya se te ha pasado. En el mundo del gran consumo estamos en permanente recesión, que es como prefiero llamarlo yo. La innovación es tímida, y no viene de la noche a la mañana. O existe dentro de la cultura corporativa de la compañía o entonces no es innovar, es hacer o morir.

La exigencia que tienen las empresas de crecimiento económico les lleva a innovar, pero no siempre enfocándose a las necesidades del consumidor, que incluso se pueden llegar a generar.

En el fondo el sentido de la innovación se encuentra en el dicho del “ojo por ojo, diente por diente”, se hace para poder mantener el crecimiento de las empresas, que es lo que demanda nuestro sistema económico.

Según estudios publicados recientemente, el 85% de los consumidores europeos no se cree lo que dicen los fabricantes. Una de las razones que explicaría esta tendencia es que, en el caso de los productos de alimentación que entran en la categoría de lo natural o saludable, hay varios tipos que se pueden clasificar como innovación, o bien como un reflejo de tendencias más o menos emergentes en los comportamientos del consumidor.



***La innovación no viene de la noche a la mañana. Forma parte de la cultura corporativa de una empresa para mantenerse en crecimiento, incluso en tiempos difíciles, en los que innovar es una exigencia de superación***

**Mónica Casabayó.-** Aún en épocas de recesión, es necesario que las empresas se marquen un objetivo de ventas, que tiene que ser superior al año anterior. Ante esta

situación existe la posibilidad de no basarse sólo en investigación y desarrollo para innovar, también se pueden enfocar nuevos *targets* o mejorar los procesos.



El mensaje que queremos transmitir es de ánimo, más que desánimo. En lo que respecta la innovación, siempre hay que buscar nuevas soluciones. Si bien es cierto que a nivel de empresa y de mercado nos encontramos en una época más turbulenta que otras, y que habrá sectores con mayor capacidad de creación, se puede pensar en múltiples estrategias, pues el término innovación es amplio. No nos centremos sólo en el producto; hay muchas maneras de aumentar ventas, ya sea a través de nuevos segmentos, mercados, y cómo no, basándose

en nuevas ideas.

Hablar del precio como factor determinante es relativo, pues en algunas categorías sí se trata de una variable decisiva, y hace que compres un producto u otro, pero en otras categorías el precio es secundario.

***Las vías de crecimiento de una empresa son múltiples y variadas. Más allá del desarrollo, existe la posibilidad de encontrar nuevos consumidores o de inventar nuevas formas de ofrecer el mismo producto por menos precio***

**Ramón Meseguer.-** Se utiliza mal la palabra crisis, que en realidad significa agotamiento de un modelo, y creo que no estamos ante el agotamiento de un modelo. Por otro lado, el consumidor, más que de crisis, debería hablar de incertidumbre. No sabe lo que ocurrirá, ni en qué medida le afectará. De lo que no tiene duda es que es necesario subir su nivel de exigencia en cuanto a innovación. De ahí que tengamos que encaminar los esfuerzos a que el producto sea mejor que antes, es decir, que tal vez se pague más a corto plazo, pero se ahorre más a largo plazo.. Las necesidades de salud serán más valoradas y las de placer son menos importantes. Es algo que será variable en función de la gravedad de la crisis. Y esto se verá influenciado, en gran medida, por la actualidad de los medios de comunicación.



Así que, en definitiva, no le echemos la culpa al consumidor, que actúa de esta forma por miedo. Y esto es una espiral que no va a tener fin. Las empresas se ven obligadas a superar sus objetivos, al mismo tiempo que tienen que satisfacer las necesidades del consumidor para incentivarle a que compre.

***No estamos ante el agotamiento de un modelo, si no en un momento de incertidumbre en el que el consumidor siente miedo de lo que pueda ocurrir y, por tanto, adquirirá sólo aquello que le parezca necesario***

**Albert Ramírez.-** Hace tiempo que el tema del precio es un *hándicap* y que las marcas blancas tienen su propio mercado. La razón es simple: el consumidor quiere sentirse inteligente cuando compra, y la adquisición inteligente consiste en hacerla por el menor precio posible. Esto no significa que la innovación no sea importante, ni que tenga que ser más cara. Muy a corto plazo se equilibra. Y si no sale un competidor que

igualar el precio rápidamente. Los fabricantes esperan mantener su parcela de consumidores, más allá de determinadas capas de la población que pueden estar sumidas en una crisis más profunda.

Lo que también está claro es que el más inteligente es el que sobrevive. Estos mismos que antes decíamos que no temen la escalada de precios harán un esfuerzo por responder a la incertidumbre del consumidor. Habrá, por tanto, un hueco para aquellos que den una solución a la necesidad que antes no había.

***La innovación, que no tiene por qué ser más cara en un principio, a largo plazo se equilibra. Y si no ya saldrán competidores que se encargarán de ofrecer lo mismo por menor precio.***