

La normalidad como innovación (y la innovación para la normalidad)

19 de marzo de 2018

La célebre reflexión del premio Nobel de Economía Simon Kuznets nos persigue desde hace años como uno de los mitos fundantes que moldean el inconsciente colectivo argentino. "Existen cuatro clases de naciones: países desarrollados, países en desarrollo, Japón y Argentina". Nuestros pensamientos, y por ende nuestras conductas, se ven fuertemente condicionados por esta idea de la excepcionalidad. Concepción que, combinada con otra poderosa viga del marco mental dominante, la ciclocrisis - este país cada 10 años explota-, nos conduce de modo recurrente a la misma conclusión: no estamos condenados ni al éxito ni al fracaso. Estamos condenados al vértigo. En la Argentina, la normalidad debe considerarse como una innovación.

El mundo creció 3,1% en 2015, 2,7% en 2016 y 3,3% en 2017. Se prevé que siga así en 2018 y en 2019: +3,3%. Esta es la velocidad normal a la que se expande hoy la economía global: +3% promedio anual. ¿Cuánto creció la Argentina en 2017? 2,8%. ¿Cuánto se prevé que crezca este año? 2,8%. ¿Y en 2019? 3,1%. Esa normalidad es también la que tienen muchas economías

relevantes. Para 2015-2019, el crecimiento de Estados Unidos sería del 2,4% promedio anual; el de Europa, 2,1%, y el de Chile, país considerado un ejemplo regional de estabilidad y sustentabilidad económica, 2,3%. Hay excepciones. Entre las más destacadas: Japón, +1,2%, China y la India, +7% promedio anual (fuente: Latinfocus Consensus Forecast. Marzo 2018).

Al momento de tomar decisiones estratégicas, pocas cosas pueden ser tan peligrosas como no interpretar correctamente la lógica del poder imperante. Más allá de quien lo ostente en cada circunstancia. Mauricio Macri ha dicho en reiteradas oportunidades que el plan es conducir gradualmente la economía a una situación de normalidad. Lo que implica crecer "normalmente", es decir, al 3% promedio anual, durante 20 años. Habrá opiniones disímiles sobre el plan y sus probabilidades de ocurrencia. Lo que no se puede hacer es desconocerlo.

Es lógico que para los argentinos la vocación por la normalidad resulte, paradójicamente, algo extraño. La economía argentina creció 56% entre 1990 y 1998, para luego caer en una recesión brutal que duró 4 años y que contrajo el PBI 18%, incluyendo el fatídico proceso 2001/2002. Entre 2003 y 2008, nuevamente hubo un crecimiento exponencial: +58% acumulado. En 2009, recesión profunda: 6% de caída. Retorno rápido a la aceleración: +10,4% en 2010 y +6,1% en 2011. Luego llegó el cepo y de ahí en adelante un ciclo de estancamiento económico. La economía de 2015 era prácticamente la misma que la de 2011, y la de 2018 terminaría siendo recién un 4,4% superior. Para esta sociedad, la vida económica fue siempre una montaña rusa.

Formado en el vértigo, nuestro carácter se caracteriza mucho más por la ansiedad que por la paciencia, nos atrae más la velocidad que la sustentabilidad, el atajo es mejor que el proceso y el devenir del corto plazo obtura con frecuencia la perspectiva de largo plazo.

Asumiendo como hipótesis de base entonces que, a pesar de todas las obvias dificultades que implica desafiar el carácter colectivo, la Argentina es conducida hacia cierta normalidad, más allá de las preferencias de cada uno -más rápido, más lento, distinto-, creo útil pensar con qué herramientas gestionarla.

Luego de analizar durante los últimos 27 meses en Consultora W y Almatrends múltiples investigaciones y muchos casos de negocio, diseñamos una primera aproximación que denominamos "el modelo de las 4P para la nueva normalidad".

Las cuatro "P"

La primera "P" es la de "precio". Variable que estuvo prácticamente fuera del tablero de comandos durante una década. Dado que los precios los fijaba la Secretaría de Comercio, las marcas estuvieron focalizadas en las promociones. Un consumidor que comprendió, no sin disgusto, lo que implicaba la anormalidad de pagar la luz y el gas igual que un café, decidió muy rápido cambiar el chip. "Antes compraba sin mirar, ahora me fijo en todo". "Ahora hay que volver a hacer un presupuesto y administrarse".

Esta es la esencia de la nueva normalidad en el consumo. Como hacía muchísimo tiempo no sucedía, el precio se transformó en la

variable dominante por excelencia en la generación de demanda. La gente ya no convalida cualquier cosa. Compra cuando entiende que lo que recibe a cambio es justo y está pagando "el precio real".

Un análisis de Kantar Worldpanel, de 2017, demuestra que las 10 categorías de consumo masivo que más subieron el precio, 34% promedio, perdieron 18% de volumen de ventas. Y las 10 que menos subieron el precio, 18%, vieron crecer sus ventas 30%, en un mercado estable. Ahora que los precios los vuelven a definir los actores del mercado, es clave tener la estrategia adecuada. Y recuperar esa habilidad que no era tan necesaria antes. La demanda responderá en consecuencia. Y cada uno tendrá que hacer sus cuentas para ver cuál es la mejor relación "precio/cantidad" para su estructura de negocio. Grande, pyme o emprendedor. Todos tienen una.

La segunda "P" es la de "portafolio". En un país donde de acuerdo a las características de sus clases sociales conviven 5 países en uno, y donde en muy poco tiempo se reconfiguraron los deseos y las posibilidades, es crítico tener articulado bajo una misma estrategia múltiples propuestas de marcas, tamaños, empaques, formatos, precios y mensajes capaces de interpelar a personas que tienen realidades, ambiciones y bolsillos diferentes.

La tercera "P" es la "proacción". Durante 12 años vivimos en un mercado de "demanda". La gente venía a comprar. Ahora estamos en un mercado de "oferta". Son quienes ofrecen los productos y servicios quienes deben seducir y convencer a un consumidor que definió a la prudencia como su característica de época. La

innovación resulta aquí una llave que puede volver a despertar la tentación. La novedad bien diseñada y contada capta la atención.

Y finalmente la cuarta "P" es la de "precisión". De 14 sectores del consumo, en 2017 12 crecieron y 2 cayeron. Hay sectores económicos, como la construcción, el turismo y la producción automotriz, todos con alto impacto en mano de obra y efecto multiplicador, que en el primer bimestre de 2018 están creciendo a doble dígito. Otros sectores todavía están rezagados. En una economía que se está reconfigurando no todo es igual. Y además la dinámica fluctúa acompañando la evolución del poder adquisitivo y su natural correlación con el humor social y la propensión a consumir. Cada trimestre se escribe un capítulo diferente de la historia.

Del mismo modo que la sociedad tiene absolutamente incorporado el "antes" y el "ahora", así en lo que aprueba como en lo que critica, en lo que hace y en lo que deja de hacer, es necesario trazar la misma distinción tanto en el análisis económico, social y político como en las estrategias de negocio.

Este es otro partido. Hoy la nueva normalidad marca el ritmo del juego.

Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/2118132-la-normalidad-como-innovacion-y-la-innovacion-para-la-normalidad>