

asaretail

ENERO 2013 // DESDE 1949

pingüino

Pingüino

EXCELENCIA

Supermercados Pingüino, de Rafaela, basa su excelencia en las relaciones con la industria, los empleados y los consumidores. "Estamos convencidos que a través de la confianza recíproca se construyen negocios sólidos y a largo plazo", dijo Dante López, su presidente.

REPORTAJE EN TIEMPOS DE TRANSICIÓN

Los tiempos han cambiado, pero no lo suficiente como para creer que son totalmente nuevos. Según el analista y consultor Guillermo Oliveto, "vivimos tiempos de transición, en los cuales conviven lo que ya existe con lo que está por venir, y quien se anime a navegarlos con habilidad suficiente, saldrá beneficiado". Analizó la coyuntura, el año que empieza y la capacidad de la industria y el retail de adaptarse al consumidor movilizado.

CADA COMIENZO DE AÑO ES PROPICIO PARA UN análisis y este 2013 más que nunca por los cambios de clima social que se viven, que afectan claramente al consumo. Entrevistamos a Guillermo Oliveto, CEO de consultora W?, quien nos ayudó a construir una visión

de esta transición bastante amplia, en la que conviven la realidad socioeconómica, la necesidad y el placer, los focos del consumidor y las industrias y los retailers que se va adaptando para conseguir respuestas satisfactorias.

La complejidad del escenario propone nuevas opciones que necesariamente deben atender a un futuro a largo plazo que posiciona a la Argentina en un contexto positivo y beneficioso, siguiendo el camino de pares como Chile, Brasil o Uruguay, en el contexto latinoamericano.

"Claramente, el 2012 dejó un escenario nuevo, que en algún punto sorprendió bastante a los actores del mercado. Sobre todo, en la primera parte del año".



Cambiaron los planes, la sintonía fina, la readecuación al nivel de crecimiento. Se vieron cosas muy a los tropezones, con situaciones confusas en un contexto social que venía bien, armonioso, y de repente dejaba de estarlo. Fue un golpe duro, que marcó el tono del año, sobre todo en el primer semestre.

—¿Qué cosas se pueden destacar del 2012?

—Claramente, el 2012 trajo un escenario nuevo, que en algún punto sorprendió bastante a los actores del mercado. Sobre todo, en la primera parte del año. Se venía un clima casi eufórico en los dos años previos (2010 y 2011), con alegría, tranquilidad, confianza en los consumidores, situaciones que empujaban fuerte, con volúmenes de ventas importantes y en algunos casos récords de ventas. Y estoy hablando de múltiples industrias, no sólo alimentación y bebidas, como construcción, shopping centers, automovilística, etc. Si en 2010 me preguntaban qué crece, la respuesta era fácil: todo. La diferencia que introduce el 2012 es que ya no crece todo. Ya el mercado se está volviendo más heterogéneo. Lo que crece, crece mucho menos que antes. Inclusive hay productos con leves o fuertes retrocesos.

—¿Por qué es que han dejado de crecer algunas cosas?

—Como todo fenómeno complejo es multicausal. Hay varios factores que confluyeron para que esto pase. Por un lado, yendo de lo general

a lo particular, la economía creció mucho menos. Terminó el 2012 en un 2%, y todo lo demás fue a ese menor ritmo. Ahora, a esos condimentos externos se le agregaron muchos internos, como una cantidad de medidas de política económica que introdujeron nuevamente incertidumbres. La gente comenzó a tener sensaciones ambiguas, contradictorias. Si estábamos tan bien como estábamos, ¿por qué cambió? O, en todo caso, ¿estábamos realmente tan bien? Acá hablo particularmente de todo lo relacionado con las restricciones. Más allá de las necesidades de importación o de compra de dólares, el no poder hacer esas cosas es algo para sospechar. A esto sumamos un efecto de redescubrimiento de la inflación.

—Pero, la inflación estuvo siempre...

—Ese es el punto: estuvo siempre, pero no había percepción de ella. Cuando hablamos de inflación, también debemos hacerlo del poder adquisitivo. Cuando empezó este proceso inflacionario, de 2007 en adelante, no se había frenado el consumo. Había variables muy relevantes, como empleo y salarios, para poder consumir.

Pero este 2012 hubo situaciones complicadas, como el proceso sindical que determinó en manera directa sobre el ciudadano consumidor, quienes de pronto vieron restringida su capacidad de consumo en un 25%, saltando al tapete una frase como "la plata no alcanza", con la inflación en toda su significancia. Ello apareció fundamentalmente post verano, cuando empieza el año "de verdad". ¿Qué pasa? Ahí caen las ventas en supermercados, con alerta roja, sumado a las medidas, recortes, etc., propiciando un clima muy raro. Cambiaron los planes, la sintonía fina, la readecuación al nivel de crecimiento. Se vieron cosas muy a los tropezones, con situaciones confusas en un contexto social que venía bien, armonioso, y de repente dejaba de estarlo. Fue un golpe duro, que marcó el tono del año, sobre todo en el primer semestre. Cuando a mediados de año se arreglan las paritarias, se cobra el aguinaldo, entendemos que el dólar existe oficial y paralelo, etc., entonces empezamos a distendernos, pero en esa distensión, ya no somos los mismos, porque la gente ya registra la inflación de otra manera. En un estudio

Oliveto es optimista respecto al rumbo que lleva este proceso de transformación del mercado.



"Todos perdieron rentabilidad: empresas y consumidores. Si veníamos creciendo al 7 u 8% y ahora bajamos al 2%, estamos viviendo una situación que no es mala, pero sí acotada", dijo.



que hicimos de clima social, el resultado es que en todos los niveles socioeconómicos existe la misma preocupación: hay que recortar gastos. Pero, eso sí, sin perder calidad de vida.

—Es el mismo dilema de los supermercados que deben ajustar gastos para recuperar rentabilidad...

—Todos perdieron rentabilidad: empresas y consumidores. Si veníamos creciendo al 7 u 8% y ahora bajamos al 2%, estamos viviendo una situación que no es mala, pero sí acotada. En este contexto, no es un mal resultado, sobre todo porque es un 2% sobre una gran torta muy atractiva. Es cierto que se sigue vendiendo bien.

—Ahora, con todos estos cambios, ¿el consumidor ha dejado de ser impulsivo?

—Lo que pasa es que cambió en este año el equilibrio entre deseo y necesidad. Antes primaba el primero, pero ahora se vuelca hacia la necesidad. La gente está más cautelosa, calculadora, especuladora, atenta. Lo que nos dice este estudio de clima reciente es que la gente no está asustada, pero sí alerta, pendiente de lo que puede venir. La gente recordó el concepto cíclico de la crisis: cada tanto puede volver. Con esta cantidad de elementos nuevos volvió a aparecer la idea del reacomodamiento ante algo distinto que no entendemos y puede ser preocupante. Ahí hablamos del ahorro, del achique, del ajuste. La propia sintonía fina, "por las dudas". Los argentinos nos hemos vuelto muy sensibles a los cambios de clima social. Pero no veo un espanto masivo la gente huyendo del consumo, sino todo lo contrario.

—¿Qué dicen los consumidores?

—Están tratando de adaptarse a esta nueva realidad: hay trabajo, pero el dinero no alcanza. Los acuerdos salariales ya no le ganan a la inflación. Hay que tratar de reordenar todo, para no caer en la pérdida de calidad tratando de no perder todo lo que teníamos. No es comportamiento de crisis, ni de recesión, sino algo nuevo a lo que hay que acomodarse.

—¿Influye la política en esto?

—Influye mucho, tanto la política como los medios forman un cruce en el cual la gente registra la necesidad de construir su propia visión de la realidad. En general, nadie compra como absoluto un mensaje, sino que lo compara con otro y así arma su versión propia. Hicimos un estudio sobre la influencia de los medios en la gente y descubrimos un gran aprendizaje, una gran maduración en la sociedad, con un registro superior al que tenían. Ya no hay una sensación de verdad absoluta, sino de que se escuchan verdades relativas y se mezclan las respuestas.

—¿Eso lo vemos en todos los targets?

—El ABC1 está muy molesto, pero tiene resto para bancarlo. La clase media alta, que es donde hay menos resto y mayor exigencia de consumo y estilo de vida, se esfuerza por mantener esa forma de vida, aunque sus salarios no estén a la altura de los incrementos del consumo. Lo que aparece ahora como novedad es que esta clase social empieza a mostrarse preocupada porque estuvo en medio de la crisis y ahora

no quiere volver. Saben que si pierden el trabajo, se les complica.

—¿Cómo ven esta realidad?

—Lo ven como algo serio. La frase del momento es que hoy pagar menos es "lo más" y ello incluye a las clases más altas. Nadie quiere perder dinero porque sí. Se sienten estúpidos pagando de más. Así aprovechan las promociones, los días de descuento. Es un tonto el que paga full price. Otro factor importante es la pérdida de nominalidad del billete. Nuestra máxima denominación son los cien pesos y antes era señal de poderío. Hoy con cien pesos salimos a tomar una gaseosa y un tostado y queda poco vuelto. Se han roto umbrales de acceso a lo que es poco o mucho. Hoy el mismo precio es lógico para unos y exagerado para otros. No hay parámetros para ello. ¿Cuál puede ser un elemento? Quizás valorar que otra cosa accesoria podemos hacer con ese ahorro. Si me guardo el 20% por el descuento, puedo sumar otra compra u otro beneficio.

—¿Cuál es el mensaje?

—El mensaje entonces no pasa por recortar gastos, sino por optimizar los ingresos. Hay una vuelta de tuerca más profunda en ese aspecto. No pasa por ahorrar o nos hundimos, sino por sacar más beneficio al dinero. La sociedad no quiere entregar posiciones adquiridas: no quiere bajar de su marca preferida, su ventaja. Ahí surge el tema de la sintonía fina, de aprovechar las opciones.

—¿Y la industria?

—La industria ha entendido esos cambios y

Tanto la política como los medios influyen mucho, forman un cruce en el cual la gente registra la necesidad de construir su propia visión de la realidad. En general, nadie compra como absoluto un mensaje, sino que lo compara con otro y así arma su versión propia.

se va adaptando, armando propuestas, tamaños y variantes que le sirvan y acompañen al consumidor en este tema. Tampoco quieren perder posición. La industria sufrió mucho en la crisis y ha aprendido la lección, sobre todo, la necesidad de ampliar las perspectivas. Hoy, para cualquier CEOs las reflexiones ya no pasan por la facturación o las ventas, ahora hablan de todo: consumidores, clima social, etc.

—¿Y cómo manejan los cambios internos?

—Ahí influye la incorporación de la Generación Y, con su mentalidad diferente, que hizo cambiar la forma de desarrollar el trabajo interno. Por lo menos, el compromiso ya no está instalado como una condición de entrada. Ellos se manejan de otra forma. Todo el tiempo están pidiendo que los convenzan, los seduzcan para quedarse. Son nómades y manejan la movilidad como algo natural. Si no encuentran respuestas se van. Obvio que son los más talentosos los que pueden hacerlo. Hoy vemos desde el punto de vista empresarial una mirada mucho más integral, más ligada al negocio en su totalidad. Hoy la dimensión social y humana, el interés por saber qué les

pasa a los clientes, a los empleados, es clave. Si perdemos esa conexión, perdemos todo. Ya no pasa por las variables financieras solamente, y nos posiciona a la economía en el contexto que realmente tiene que estar, como ciencia social. Esto es algo que sucede en todo el mundo, con Estados presentes, que tienen compromisos que asumir. Hoy el mercado no se regula solo. Hoy intervienen los gobiernos, las empresas y los consumidores, todos por igual. Y vamos a profundizar el camino en los tiempos que vienen.

—¿Cómo se ve ese futuro?

—Con matrices que van cambiando. Si la Argentina sigue creciendo, como se prevé, en los años próximos, a tasas más moderadas, la foto social que tenemos difícilmente se modifique, con lo cual tendremos una sociedad ya estructuralmente fragmentada: varios países conviviendo adentro de un país. Y como empresarios, debemos definir a qué país (o países) queremos dirigirnos. La única manera de ser masivos es pensar estrategias, diferentes formas de llegar a cada uno. Y esa heterogeneidad se da también a nivel geográfico. Hoy

hay en el interior muchas plazas y sociedades diferentes. Algunas economías regionales no andan tan bien como antes, por falta de competitividad, y hay otras que sí crecen. Hoy no es lo mismo una que otra provincia. Me parece que hay que empezar a mirar esas cosas, creando matrices que son diferentes, todo es independiente. Hoy el interior se maneja con políticas diferentes, a veces hasta enfrentadas a las de Buenos Aires, y exitosas. Creo que venimos de un mercado de velocidad, de todo vale, de boom de consumo, y vamos hacia un mercado de precisión. La rentabilidad no es la misma y los resultados, tampoco.

—¿Y cómo se ve el 2013 en este contexto?

—En este nuevo tono de transición, como época nueva pero a medias, vemos un momento en el que conviven cosas de antes como nuevas opciones. Hay un consumidor diferente, cauteloso, con un nivel de crecimiento más limitado, cabal conciencia de la inflación, o sea, un entorno en el que conviven lo viejo y lo nuevo. Yo veo para el 2013, si no pasa nada raro o excepcional, un año mejor que el



2012. La proyección es buena, con mejores cosechas, rebote del crecimiento de Brasil y otros factores externos beneficiosos que nos afectan positivamente. Y no nos olvidemos que es un año electoral clave para un Gobierno que ha elevado al consumo como su política de Estado. El Gobierno quiere mantener el pacto explícito con los ciudadanos: consumo por confianza. Lo ha definido la presidenta Cristina: queremos un consumo nacional y popular. En el 2012 se resquebrajó ese pacto pero en el 2013 lo van a reforzar. ¿Lo lograrán? No lo sabemos, pero seguro lo van a intentar, poniendo toda la plata que puedan en la calle. Debéjamos tener un 2013 mejor que el 2012, pero con el tono del 2012. En general, va a haber volumen, lo que preocupa hoy al empresario es otra cosa: el contexto social, la política y el clima de la gente.

—**¿Falta la famosa previsibilidad en la Argentina de hoy?**

—Yo creo que, al revés, con una organización más clara de la visión de mediano plazo, como

en cualquier empresa, seguramente este escenario que no es de desconfianza, sino de confianza restringida, sigue sirviendo. Nadie se va del país, salvo excepciones. Nadie quiere sacar los pies del plato. Hoy no se puede perder de vista el mediano plazo de la Argentina.

—**¿Y qué vemos en ese mediano plazo?**

—Vemos una buena senda, la de Uruguay, Chile, Brasil, con crecimiento y opciones. Si hubiera un cambio de Gobierno en el 2015, la sociedad no quisiera volver a los '90, al menemismo. Quiere un entorno de confianza humanizado, sensibilizado. Una relación de igualdad con sus pares, con capacidad para pensar que no es bueno el tema de las desigualdades, la pobreza, etc. Es algo ya instalado. Y no estamos hablando de sociedades como la dinamarquesa, que ni la entendemos, pero si nos proponen modelos como Uruguay sí, porque lo conocemos. Una cosa es la confianza restringida de este momento de transición, que combina señales positivas y otras de dudas, con la visión de mediano plazo de

la Argentina, coincidente con la el mundo. La gran oportunidad estratégica de la Argentina pasa porque el mundo necesita lo que nosotros tenemos. Es el escenario ideal. Hacia ahí vamos. Por eso nadie saca los pies del plato.

—**¿Hay un buen escenario?**

—Sí, pero no es idealismo, sino que se basa en mirar el contexto y el panorama. Vemos lo que pasa al mundo y entendemos lo que nos puede pasar a nosotros. Hoy el escenario es provechoso, el mundo sigue viendo y valorando a la Argentina. Estas son las cosas que no hay que perderse de vista. Hay que tener las dos miradas: la de largo y la de corto plazo. Tengamos la capacidad de ver el árbol y el bosque por igual, en una dualidad de mucha precisión ante el diagnóstico de lo que está pasando. Si entendemos cuál es el escenario, vamos a poder transitarlo bien. Entendamos que la complejidad está en la transición que estamos viviendo, en la cual conviven lo que existe con lo que está por venir. Hay que navegarla, ahora, con habilidad suficiente. //