

La encrucijada DEL CONSUMO

Con más *cash* disponible –sobre todo, en los segmentos medio-bajos–, el sector mantendrá su impulso en 2010. Pero la pregunta es cuál será el punto de quiebre de la erosiva inflación.

La carrera es contra la inflación. La fiebre por el consumo, que sacó del radar de la gente la posibilidad de ahorrar en el colchón, difícilmente, se detenga en un año electoral. Mucho menos, con el dólar en el freezer. Un mercado de créditos hipotecarios dormido y una escalada de precios que, en 2011, alcanzará, según privados, el 30 por ciento, con un incremento del PBI que, en la consultora a nébec, estiman en casi 6 puntos. "Este número refleja una moderación en la tasa de crecimiento pero, igual, se ubica por

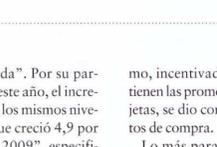
encima de la estimación del FMI para el crecimiento mundial, que es de 4,4 por ciento, y del latinoamericano, estimado en 4,3", comenta Santiago Novoa, economista de la consultora que comanda el economista Dante Sica.

Daniel Vardé, socio a cargo de la práctica de Consumo Masivo y Transporte de Deleit para LATCO, prefiere dividir al año en dos: "El consumo seguirá en los niveles actuales hasta junio-julio. Después, dependerá de lo que pase en las elecciones. Proyectamos un crecimiento anual de entre 4 y 6 por ciento para la primera mitad del año y un ritmo

Por Carla Quiroga

Qué pasó, categoría por categoría

Porcentaje de variación, 2010 versus 2009



Octubre-noviembre 2010, contra el mismo período del año anterior. Por familia de productos, en volumen. Incluye: supermercados, autoservicios, y supermercados. Koscos, minimercados, farmacias y perfumerías. Total país, sin área austral. 78 categorías.

Fuente: Nielsen Retail Index.

La evolución, año a año



110 categorías de productos (alimentos, bebidas, cosmética, limpieza), en volumen. No incluye perecederos, ni non-food. Total Argentina, todos los canales. 1998: base 100.

Fuente: CCR-Auditoría de Mercado.

más tranquilo para la segunda". Por su parte, en Nielsen, calculan que, este año, el incremento del consumo estará en los mismos niveles de 2010, "un año en el que creció 4,9 por ciento, en comparación con 2009", especifica Osvaldo Del Río, *Retail Services manager* de The Nielsen Company. Apoya esta predicción el índice de confianza del consumidor que elabora la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). "Es el termómetro de la actitud de la gente. Desde noviembre de 2009, creció 22 por ciento y está en 55,7 puntos por encima de principios de 2008, cuando alcanzó los 55", comenta Novoa.

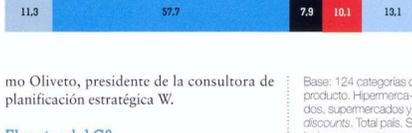
"La masa potencial de consumo en 2010 fue de \$ 485,38 millones, un 26 por ciento mayor a la de 2009, de 385,69 millones", agrega. En ambos casos, se incluyen a la de los asalariados registrados, a la de los jubilados y pensionados, y los créditos al consumo.

Si bien ese incremento del consumo de casi el 5 por ciento está lejos del período 2004-2007 –años en los que se creció por encima de los dos dígitos: 21,9 por ciento en 2004, 10,8 en 2005, 11,2 en 2006 y 10,6 en 2007–, no por ello es poco representativo. "De hecho, en 2009, cuando el mercado *per cápita* estuvo un 1,3 por ciento, el consumo *per cápita* apenas por encima de los niveles de 1998, cuando se avanzaba a dos dígitos. Por ejemplo, en gaseosas, se pasó de 67 litros en 1998 a 116 en 2009; en cervezas, de 17,4 a 24,3 litros; y, en jabón en polvo, de 3,8 a 6,1 kilos", describe Del Río. La explicación de por qué no se reflejaron esos incrementos en la medición general es que la fiebre por el consu-

mo, incentivada por el efecto anabólico que tienen las promociones y descuentos con las tarjetas, se dio con algunos cambios en los hábitos de compra.

Lo más paradójico es que la postal actual recuerda los tiempos del uno a uno pero, también, del *post* 2002. "En actitud de compra, la gente mezcla genes de dos épocas contrapuestas: la fiesta de los '90 y la crisis 2001-2002. Tiene una vocación compulsiva por comprar pero con la convicción de que hay que hacerlo inteligentemente. Es oportunista-compulsivo", describe Guill-

El mix de marcas, en volumen



Base: 124 categorías de productos. Hipermercados, supermercados y discounts. Total país. Se incluye en marcas propias a aquellas que llevan el nombre de las cadenas y las elaboraciones en forma exclusiva para ellas. Fuentes: CCR.

Referencias: ■ Marcas premium ■ Primeras marcas ■ Marcas propias ■ Marcas bajo precio Fuente: CCR-Auditoría.

mo Oliveto, presidente de la consultora de planificación estratégica W.

El motor del C3

Ese fenómeno del que habla el especialista en *marketing* se da junto a una mayor accesibilidad a las primeras marcas y un C3 (segmento medio-bajo) que, con más *cash* en la mano, gracias al efecto paritarias, aprovecha para comprar. "Hoy, ocho de cada diez productos que se consumen en alimentos, bebidas, cosmética y limpieza, son de una primera marca, un segmento que ganó *share* por un

Francisco Crespo, presidente de la Unidad de Negocios de Latinoamérica Sur de Coca-Cola

"En 2011, el foco estará en consolidar las marcas que tenemos"

Francisco Crespo está más que conforme con los resultados que obtuvo Coca-Cola en 2010. "Tuvimos una participación en el mercado del 33,5 por ciento, en volumen, en la categoría bebidas no alcohólicas listas para tomar, y un 57 por ciento en carbonatadas, con la participación más alta desde 1999", relata el ejecutivo. Agrega, como dato anecdótico, que Sprite "tuvo un crecimiento que le permitió alcanzar la participación de su principal competidor de colas". El año pasado, la multinacional hizo ruido por sus cata-

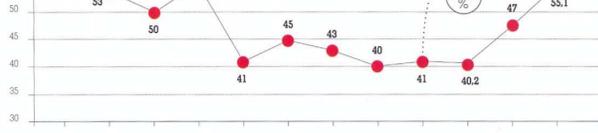
ratas de novedades. Sumó nuevos sabores a Powerade y Cepita—ahora, también disponible en botella de vidrio—y amplió el *portafolio* de productos con Hugo—producto que combina leche y jugo—y hasta desembarcó en el mundo de las bebidas secas, con la presentación en el interior de La Vuelta. "Además, realizamos una alianza con Arcor para el lanzamiento de productos como Mentholplus Sprite, chupetines F-top's Sprinmera. Respecto a la coyuntura macro, reconozco que "uno de los principales desa-

años es la necesidad de maximizar las eficiencias operativas y mitigar el incremento de costos directos que afectarían la capacidad de reinvertir en el negocio". En 2011, Crespo se focalizará en consolidar las *brands* que tiene. Pondrá énfasis en el *core business* para mantener el crecimiento de las marcas insignia. El ejecutivo espera cerrar el ejercicio 2011—año en el que la marca de Atlanta cumplirá 125 años—con un crecimiento mayor a 2010. Anticipa lanzamientos y una presencia fuerte en la Copa América de fútbol.



pág. 51 • marzo 2011 | A

Recuperación. La confianza del consumidor, por encima de 2008.



Pese a los anabólicos del consumo, los hipermercados no logran recuperar el *share* de los '90.

tema aspiracional de los niveles más bajos", comenta Diego Lauría, gerente de Trade Marketing del Grupo CCR. Según sus datos, en el *mix* de compra de quienes están en la base de la pirámide, las primeras marcas y las *premium* pasaron de tener un 66,9 por ciento en 2009 a un 68,5 en 2010. Esto representa un incremento de 1,6 puntos, mientras que, en el segmento medio-bajo, el aumento fue de 0,9 por ciento y, en los más altos, de apenas 0,4. Asimismo, las segundas marcas y las de precio perdieron protagonismo en todos los niveles socioeconómicos pero, principalmente, en la base de la pirámide, donde tenían mayor preponderancia con una caída de un punto y medio en el *mix* de compra.

"Igual, hay que tener en claro que, si bien ese crecimiento de las etiquetas *premium* existe, siempre es a partir de una base más baja, ya que, en la clase alta, las primeras marcas representan el 84,5 por ciento de las compras", agrega Lauría y reconoce otro fenómeno: el

upgrade de algunas categorías *top*, también impulsado por un mayor poder de compras de los empleados sindicalizados. Según datos de CCR, la variación, en volumen, en 2010 respecto de 2009, fue de 32,5 por ciento en jugos refrigerados, del 19,4 en isotónicos, del 14,1 en energizantes, 21,1 en papas congeladas, 21,8 en vinos saborizadas y del 16,8 por ciento en leches de alta gama.

Almaceneros reloaded

Ahora bien, pese al esfuerzo, los anabólicos del consumo aún no pudieron afectar el crecimiento del negocio de *Don Manolo*. Es que, pese a la cataratas de descuentos y promociones, los hipermercados aún están lejos del 50 por ciento de penetración que tenían en los '90. Hoy, la repartija es: 36 por ciento almacenes; 33 grandes superficies y 31 autoservicios (entre los que predominan los comercios chicos). "La incidencia de la cercanía en compras de reposición es un fenómeno que

Miguel Kozusok, presidente de Unilever Como Sur

"Queremos ganar en todas las categorías"



En volumen, incrementamos 10 por ciento las ventas respecto de 2009". Con los resultados del último ejercicio en mano, Miguel Kozusok, el hombre que comanda las operaciones de Unilever en la Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia, Uruguay y Perú, está orgulloso de haber crecido por sobre el mercado. Destaca que la categoría con mejor *performance* fue la de cremas corporales. Y agrega otras que funcionaron bien, como cremas faciales, desodorantes y jabones de tocador—gra-

cias al lanzamiento de Lifebuoy, en el segundo trimestre del año—, y alimentos de soja, con un crecimiento del 28 por ciento de Aedes. A la hora de hablar de cómo manejó el negocio, Kozusok reconoce el impacto en los márgenes de la inflación en servicios y salarios, entre otros costos de la operación. Pero insiste en la mirada de largo plazo en cada una de las estrategias de la empresa. "Tratamos de adaptarnos lo más rápido y eficientemente posible a los cambios. Se espera un año más difícil, en términos de com-

petencia, y con costos aumentando aún más. Entendemos que continuará la presión sobre los márgenes", explica el ejecutivo. El CEO promete nuevos lanzamientos. "Queremos ganar en todas las categorías", confiesa. Un dato no menor es que Unilever de Argentina está considerada entre las mejores cinco operaciones de la compañía en todo el mundo. Se destaca en participación de reposición y en el *up-grading* de las categorías.

A | marzo 2011 • pág. 52

avanza en el mundo y, también, en la Argentina. Y, en esto, cobra importancia la estructura social del país", comenta Del Río.

Esto significa que una compra de reposición del nivel socioeconómico bajo o medio bajo—el 56 por ciento de la población, según datos de la Asociación Argentina de Marketing—se realiza en los comercios tradicionales. "Si bien, cuando uno realiza una canasta comparable, los supermercados les llevan más de 10 puntos en economía al negocio de barrio, en las compras de reposición de pocas unidades, no hay diferencias que justifiquen un ese segmento acercarse a las grandes superficies", agrega Del Río.

De hecho, no es casual que los principales *retailers* enfoquen sus energías a las marcas de cercanía. Otro dato que avala este fenómeno es que, en el último año, las ventas en volumen de los comercios tradicionales crecieron 8,8 por ciento y la facturación, 27,6. Mientras que, en los supermercados, el incremento fue del 4 y del 21,2 por ciento, respectivamente. Esa diferencia no desmotivó a las cadenas que siguen apostando al sector. Vardé sostiene que la catarata de aperturas de supermercados y los proyectos de nuevas bocas se explica desde la necesidad que tienen de aprovechar el viento de cola. Pero también es, un tema de oportunidad. "Si no la toman uno, lo hace la competencia. Además, desmontar un local es mucho más rápido",

analiza y añade otra razón: a más bocas, más poder de compra que a los proveedores.

Los desafíos

De esta forma, la nueva radiografía del consumidor expone a las empresas a nuevas pruebas. "Tienen que manejar la flexibilidad del *main set* en términos productivos porque mercados que antes eran marginales, hoy, son relevantes. Además, se abren oportunidades de negocios en segmentos que no tenían previamente. Hoy, realizan acciones en donde no ponían foco y les vuelve en volumen. Es más, si uno mira, hubo operaciones importantes de empresas que quieren entrar a los segmentos C2 y C3", analiza Oliveto. Se refiere a las compras que realizó Alicorp. El grupo peruano se quedó con The Value Brand Argentina, dueña de las marcas Jabón

Federal y Plusbelle, y con la nacional Sanford, propietaria de la marca de galletitas Okebon. También está el caso de la india Godrej Consumer Products que, en 2010, cerró su segunda compra en el mercado local y, a menos de dos semanas de quedarse con la productora de tinturas Issue Group, se alzó con Argencos, dueña de las marcas de cosmética Roby y 919.

Mientras algunas empresas están de compras, otras se ocupan de afinar el *plan* para minimizar los impactos de la inflación y del aumento de costos. Principalmente, los

La estructura del consumo actual abre oportunidades en segmentos que los *retailers* no miraban.

A | marzo 2011 • pág. 54

Bernardo Paiva, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes

"Invertiremos US\$ 120 millones, un 10 por ciento más que en 2010"



Con un *share* del mercado total de bebidas cercano al 30 por ciento—combinando sus participaciones en cervezas, gaseosas y aguas—, Bernardo Paiva, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes, reconoce haber vivido un 2010 "exigente para todas las categorías de bebidas, especialmente, para las gaseosas". En cerveza, un sector que creció en volumen un 1 por ciento respecto de 2009 y en el que la compañía tiene un *share* del 75 por ciento, según datos del mercado, si bien afirma haber cumplido las expectativas, Paiva describe un primer semestre "muy difícil" y una segunda mitad "un poco más estable". "Cerramos el

año con una facturación algo superior a la de 2009, que fue de \$ 4100 millones", detalla. Destaca el crecimiento del segmento *premium*, a tasas superiores que el promedio de la industria. Pero aclara que es "lógico por la etapa en la que se encuentran". El pasado fue un año "especial" para Quilmes: celebró sus 120 años y presentó la renovación de la etiqueta de Quilmes Cristal y el lanzamiento de la lata *sleek*. También, se presentó en el noroeste y el litoral del país el producto Quilmes Bajo Cero. Con relación a la agenda económica del año, Paiva afirma que "los incentivos al consumo, los estímulos a las inversiones y la morige-

ración de la presión salarial y tributaria son algunos de los temas que definirán el clima de los negocios". Igual, adelanta un plan de inversiones de cerca de US\$ 120 millones, un 10 por ciento más que en 2010, para aumentar la capacidad de producción, apoyar la logística y reforzar los sistemas relacionados con el cuidado del medioambiente. "Que el mercado crezca de manera sustentable y responsable es parte de la estrategia de negocios". Igual, trabajamos en objetivos que incluyen el cuidado del agua, el ahorro de energía y la calidad de los insumos. También, en consumo responsable y en acciones comunitarias", finaliza.

A | marzo 2011 • pág. 54

La mitad vacía del cambio

Pero no todo lo que reluce es oro. Si, por ejemplo, se analiza lo que varió el bimestral de Nielsen del año pasado respecto al anterior, entre octubre-noviembre de 2010 *versus* los mismos meses de 2009, se creó apenas un 2,4 por ciento, mientras que, en esos mismos meses de 2009 *versus* 2008, el incremento fue de 6,2 por ciento. "Además, desde el negocio,

Guillermo García, CEO y gerente General de Molinos Río de la Plata

"Nuestros principales productos crecieron más de 4 por ciento"

Guillermo García, CEO de Molinos Río de la Plata, analiza y añade otra razón: a más bocas, más poder de compra que a los proveedores.

Los desafíos De esta forma, la nueva radiografía del consumidor expone a las empresas a nuevas pruebas. "Tienen que manejar la flexibilidad del *main set* en términos productivos porque mercados que antes eran marginales, hoy, son relevantes. Además, se abren oportunidades de negocios en segmentos que no tenían previamente. Hoy, realizan acciones en donde no ponían foco y les vuelve en volumen. Es más, si uno mira, hubo operaciones importantes de empresas que quieren entrar a los segmentos C2 y C3", analiza Oliveto. Se refiere a las compras que realizó Alicorp. El grupo peruano se quedó con The Value Brand Argentina, dueña de las marcas Jabón

Federal y Plusbelle, y con la nacional Sanford, propietaria de la marca de galletitas Okebon. También está el caso de la india Godrej Consumer Products que, en 2010, cerró su segunda compra en el mercado local y, a menos de dos semanas de quedarse con la productora de tinturas Issue Group, se alzó con Argencos, dueña de las marcas de cosmética Roby y 919.

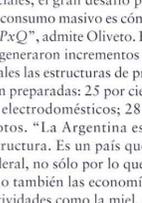
Mientras algunas empresas están de compras, otras se ocupan de afinar el *plan* para minimizar los impactos de la inflación y del aumento de costos. Principalmente, los

En actitud de compra, la gente mezcla la *poluproducción* de los '90 con la inteligencia post-2002.

A | marzo 2011 • pág. 54

Fernando Carril, gerente General de Procter & Gamble para la Argentina

"La mayoría de los segmentos, todavía, están poco desarrollados"



Este año, Fernando del Carril, gerente General de Procter & Gamble, se enfrenta al desafío de mantener el mismo ritmo de crecimiento. Según sus propias palabras, en 2010, la empresa que maneja avanzó a un ritmo más fuerte que el mercado, que lo hizo entre el 5 y 6 por ciento. "Fue en dos dígitos, incluso, por sobre el PBI", detalla, y agrega un dato relevante: "Las marcas que generan el 80 por ciento de la facturación y de la compañía crecieron en volumen y en participación de mercado". En enero, P&G inauguró la ampliación del centro de distribución de Pilar, un proyecto

que demandó más de US\$ 10 millones. A diferencia de algunos de sus competidores, Del Carril afirma que no busca sacar mayor de un segmento C3 (medio-bajo) con mayor poder adquisitivo. "En nuestro caso, siempre, independientemente del contexto, trabajamos en propuestas que abarcan a todos los consumidores: desde el *premium* hasta quienes tienen menos recursos. El desafío es servir a más consumidores, de una manera más completa", explica y profundiza: "La Argentina sigue presentando oportunidades en todas las categorías. Incluso, en el segmento más alto. La mayoría de ellas están poco desarrolladas", comenta. Como ejemplo,

expone a los productos de alto y el medio de jabolos para lavar, donde, recién en el último tiempo, se lanzó la versión líquida. En este sentido, reconoce que es clave la inversión en innovación, un área al que la empresa destina entre el 2 y 2,5 por ciento de su facturación global. Es decir, una cifra aproximada a US\$ 2000 millones. Respecto a los retos 2011, reconoce que apostarán a categorías poco desarrolladas. "El esfuerzo es conjugado y novedad, optimizar la estructura de costos y desarrollar nuevos segmentos", finaliza el ejecutivo, quien, en este ejercicio, también espera mantener la *performance* del incremento en doble dígito.

A | marzo 2011 • pág. 54

Variaciones interanuales, en porcentaje.



se produce más pero con menos ganancia por unidad fabricada. Y el volumen no compensa a la inflación", sintetiza el director de una multinacional de consumo masivo que aún no logró estar en el *top-20*. "¿Cuál es el negocio de vender más y ganar menos?", sigue la charla y agrega: "Cuando el costo marginal va de abajo hacia arriba y el ingreso, de arriba hacia abajo, estás en problemas". A esto se le suma el impacto de la inflación, los costos de los insumos y los impuestos. "La rentabilidad en consumo masivo se estima en 2 por ciento mientras que, en los '90, variaba entre 7 y 10 por ciento", sintetiza el mismo ejecutivo.

¿Qué, entonces, para que los balances vieran? Ponen el foco en los artículos de mayor valor agregado, que, en general, son los que no están controlados por Guillermo Moreno y los que generan mejores rentabilidades. Es decir, compensan las pérdidas de

algunas categorías con otras, simplifican el *portafolio*, se concentran en las marcas que más venden. "Se trata de vender más *premium* y menos masivo. Hay que ser más estratégico", sintetiza un consultor.

Otra consecuencia del control de precios que ejerce Mercado es que anula fuerzas naturales del comercio. "Quita elasticidad a los precios perjudicando a los más chicos", comenta el ex CEO de una de las 60 empresas de golismas que cerraron sus puertas entre 2008 y 2009. "No nos controlaban. Pero, por los aumentos de costos, nuestros precios quedaron tan cerca de las líderes que no pudimos competir", se lamenta. El vaso está medio lleno o medio vacío. Todo depende de quien lo mire. Pese a ello, la buena es que todo indica que la fiebre por las compras se mantendrá durante 2011. Pero la gran pregunta que inquieta es cuál será la película de 2012. Por suerte, por ahora, falta.

A | marzo 2011 • pág. 56

Pablo Latrónico, vicepresidente Latin American Operations Región Austral y Protección Femenina de Kimberly-Clark

"La inflación tuvo implicancias en los costos y en los precios"



Durante 2010, todas las industrias tuvieron que enfrentar dos situaciones: "conflictividad salarial". Por otro, un directo inflacionario que tuvo implicancia directa en los costos de producción y, por ende, en el precio real de los productos. No obstante, el balance es positivo y proyectamos seguir creciendo, tanto en volumen como en facturación", declara Pablo Latrónico, vicepresidente Latin American Operations Región

Austral y Protección Femenina de Kimberly-Clark. La empresa, instalada en el país desde comienzos de los '90, en los últimos diez años, triplicó su tamaño. "En 2009, alcanzamos el liderazgo en el mercado de pañales en la Argentina y consolidamos esa posición en 2010. En protección para adultos, el lanzamiento de productos para incontinencia leve nos permitió consolidar nuestra posición de líderes. En toallas femeninas, también ocupamos la primera posición aun-

que aún no se tradujo tanto el crecimiento en el *market share*", analiza. Respecto al futuro, Latrónico reconoce que siguen existiendo oportunidades de crecimiento en el *up-grading* de las categorías. Para seguir ese fenómeno, reconoce que es vital invertir en innovación. Ese análisis se condice con las inversiones que la compañía destina a la investigación y al desarrollo de nuevos productos, que supera los US\$ 300 millones por año a nivel global.

A | marzo 2011 • pág. 56

¿Cuál es el negocio de vender más pero ganar menos por unidad producida?, se preguntan en las empresas.

se produce más pero con menos ganancia por unidad fabricada. Y el volumen no compensa a la inflación", sintetiza el director de una multinacional de consumo masivo que aún no logró estar en el *top-20*. "¿Cuál es el negocio de vender más y ganar menos?", sigue la charla y agrega: "Cuando el costo marginal va de abajo hacia arriba y el ingreso, de arriba hacia abajo, estás en problemas". A esto se le suma el impacto de la inflación, los costos de los insumos y los impuestos. "La rentabilidad en consumo masivo se estima en 2 por ciento mientras que, en los '90, variaba entre 7 y 10 por ciento", sintetiza el mismo ejecutivo.

¿Qué, entonces, para que los balances vieran? Ponen el foco en los artículos de mayor valor agregado, que, en general, son los que no están controlados por Guillermo Moreno y los que generan mejores rentabilidades. Es decir, compensan las pérdidas de

algunas categorías con otras, simplifican el *portafolio*, se concentran en las marcas que más venden. "Se trata de vender más *premium* y menos masivo. Hay que ser más estratégico", sintetiza un consultor.

Otra consecuencia del control de precios que ejerce Mercado es que anula fuerzas naturales del comercio. "Quita elasticidad a los precios perjudicando a los más chicos", comenta el ex CEO de una de las 60 empresas de golismas que cerraron sus puertas entre 2008 y 2009. "No nos controlaban. Pero, por los aumentos de costos, nuestros precios quedaron tan cerca de las líderes que no pudimos competir", se lamenta. El vaso está medio lleno o medio vacío. Todo depende de quien lo mire. Pese a ello, la buena es que todo indica que la fiebre por las compras se mantendrá durante 2011. Pero la gran pregunta que inquieta es cuál será la película de 2012. Por suerte, por ahora, falta.

A | marzo 2011 • pág. 56