

INNOVACIÓN EN TIEMPOS DE INFLACIÓN

Una guía para los líderes en
innovación del sector FMCG
(bienes de gran consumo y OTC)

March 2022

AUTHORS

Jiongming Mu

Luis Abimerhy

Jin Lu

Dr Nikolai Reynolds

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS



RESUMEN EJECUTIVO

Innovar en tiempos de inflación es difícil pero, a lo largo de la historia, los que han sabido adoptar una estrategia disciplinada, basada en sólidas herramientas de investigación, han podido sortear estos momentos complicados.

Las marcas que lo consiguen empiezan por analizar el contexto de fijación de precios y por desentrañar los factores que determinan la magnitud del impacto a la que se enfrentará su categoría y su segmento. Dibujan la elasticidad cruzada entre las ofertas existentes en contexto competitivo y analizan cuál es la posición competitiva más adecuada para cada producto o innovación.

Para diseñar una cartera resiliente a la inflación, tenemos que potenciar la DIFERENCIACIÓN de nuestros productos y así conseguir reducir su sustituibilidad.

Una combinación de claims en los packs, que comuniquen mensajes más allá de los

básicos de la categoría, ha demostrado ser una herramienta eficaz por lo general. La clave es escoger correctamente los mensajes adecuados, los que ofrezcan una mayor "permeabilidad al precio" y usarlos en marcas con la legitimidad suficiente para que sean creíbles. También tenemos que adaptar nuestro pipeline de innovación de acuerdo con las perspectivas de cambio de comportamiento y actitudes del consumidor; hay que encontrar el equilibrio entre las innovaciones en productos value y premium para proteger la rentabilidad de la cartera.

Cuando un aumento de precio de nuestro producto es inevitable, hay que tomar la delicada decisión de si subir el precio directamente o hacerlo indirectamente con estrategias indirectas como reducir formatos, gramajes o costes de formulación. Para tener éxito, debemos encontrar un equilibrio entre los beneficios a corto plazo y las consecuencias a largo plazo.

A pesar de que la preocupación por la pandemia de Covid-19 disminuye, nos encontramos con un panorama en el que los bancos centrales y las cadenas globales de suministros muestran signos de agotamiento. Con el nuevo ciclo inflacionario que comenzó en la segunda mitad de 2021, la subida de precios vuelve a acaparar titulares y tertulias en todo el mundo. Tres de cada cuatro consumidores se muestran preocupados por el hecho de que el aumento de precios en 2022 tendrá un ritmo superior al aumento de sus ingresos.¹ Por otro lado, los líderes del sector de gran consumo ven interrumpidos sus procesos de innovación al tener que lidiar con prioridades más acuciantes como el alza del coste de materias primas, la escasez de existencias y los cambios que puedan tener los consumidores en su comportamiento.

Son tiempos de grandes desafíos en el que los líderes en innovación tienen que tomar decisiones sobre temas como volver a diseñar su pipeline de innovación, lanzar propuestas resilientes a la inflación, o reposicionar sus productos para reducir la vulnerabilidad ante una posible alteración de los precios. Incluso en los momentos en los que una subida de precios es inevitable, hay que tomar decisiones muy difíciles como una subida directa de los precios, una reducción de los formatos o hacer uso de otros métodos indirectos.

Desde Ipsos, uno de los principales líderes en investigación sobre innovaciones y precios, deseamos compartir nuestros aprendizajes y que en el pasado ayudó a nuestros clientes a sortear períodos complicados similares

Los líderes que han tenido éxito han sido rigurosos en su approach, y se han apoyado en potentes herramientas de investigación para navegar por estos tiempos de incertidumbre. ”

PRIMERA PARTE: ENTENDER EL TERRITORIO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

COMPRENDER LA ELASTICIDAD DE PRECIOS DE LA CATEGORÍA*

Una caída generalizada de la demanda en una categoría durante un período de inflación es un escenario que aterroriza a cualquier responsable de innovación de una marca. Sin embargo, no todas las categorías reaccionan igual a la inflación; algunas son más resistentes que otras.

Por ejemplo, en 2001-2002, tanto Turquía como Argentina experimentaron un aumento brusco de los precios a consecuencia de las fluctuaciones de la moneda en plena inestabilidad económica global. El gasto de los consumidores **turcos** en el sector de **alimentación y bebidas** se redujo un 17% en 2001 vs. 2000 (considerando un tipo de cambio constante).² Sin embargo, no todas las categorías se vieron afectadas de la misma manera. Mientras que la carne envasada sufrió un fuerte impacto y bajó su demanda un -31%, los productos lácteos salieron bastante mejor parados con un -8%. La categoría **cuidado personal** situó su descenso en el -11%, sin embargo, los productos de celulosa (-6%) aguantaron bastante mejor la caída que los de cuidado capilar (-16%). En **Argentina**, si comparamos el año 2002 con el 2000, el té y la mantequilla tuvieron un discreto descenso de 2-5%, mientras que el agua mineral y los snacks envasados tuvieron que encajar unas dramáticas pérdidas del -40%.³

Para entender en qué situación se encontraría nuestra categoría dentro del amplio espectro de posibilidades que ofrece la elasticidad de la demanda y cómo eso impactaría en el precio de nuestros productos, es fundamental identificar los drivers que conducen a estas disparidades:

- La elasticidad de la demanda de la categoría en sí: ¿es un “bien necesario” como la harina o la sal, o **se puede vivir sin el en caso de una presión en precios**, por ejemplo, el caso de las velas aromáticas?⁴
- Sustituibilidad de la demanda: si la demanda es inelástica, es posible que haya **muchas alternativas** que permitan al consumidor comparar precios y satisfacer la misma necesidad, por ejemplo, sustituir el pescado por pollo para mantener el consumo de proteínas.
- Relatividad inflacionaria: si las posibles categorías sustitutivas son muchas, **¿experimentan todas ellas el mismo aumento de precios** y al mismo nivel que nuestra categoría?

La elasticidad de una categoría es mayor cuando la demanda en sí misma es elástica, cuando el consumidor encuentra muchas posibilidades de sustitución, o cuando la estructura de costes de las categorías sustitutivas las hace mucho más atractivas que la nuestra durante la inflación.

En definitiva, entender los factores que están detrás de la elasticidad de una categoría nos ayuda a elaborar hipótesis sólidas sobre el impacto potencial que tendrá la inflación allí donde tengamos nuestro porfolio de innovación.

**La elasticidad al precio mide la respuesta de la demanda a cambios en el precio. Si un incremento en el precio de un +1% resulta en un -1% de volumen de ventas, la elasticidad es -1. Si el volumen es -2%, la elasticidad es -2. Un mayor valor numérico significa que la demanda es muy vulnerable al cambio de precios y viceversa.*



COMPRENDER LOS Matices DE LA ELASTICIDAD EN SEGMENTOS DE CONSUMIDORES ESPECÍFICOS DE UNA CATEGORÍA

Para aquellos que toman decisiones sobre innovaciones de marca dentro de un determinado segmento de consumidores de una categoría, entender la elasticidad a nivel segmento suele ser más importante que entenderla a nivel de categoría. Los drivers que determinan la elasticidad del segmento son los mismos, pero hay matices y diferencias. Los análisis basados en datos históricos y desk research no suelen ser suficientes, y es necesario utilizar investigación con fuentes primarias para complementarlos.

En un ejemplo de este tipo de investigación, tomando como punto de partida que los productos lácteos son relativamente estables, un fabricante de leche de fórmula premium para lactantes y niños pequeños encargó a Ipsos que le ayudase a entender el distinto comportamiento que podrían

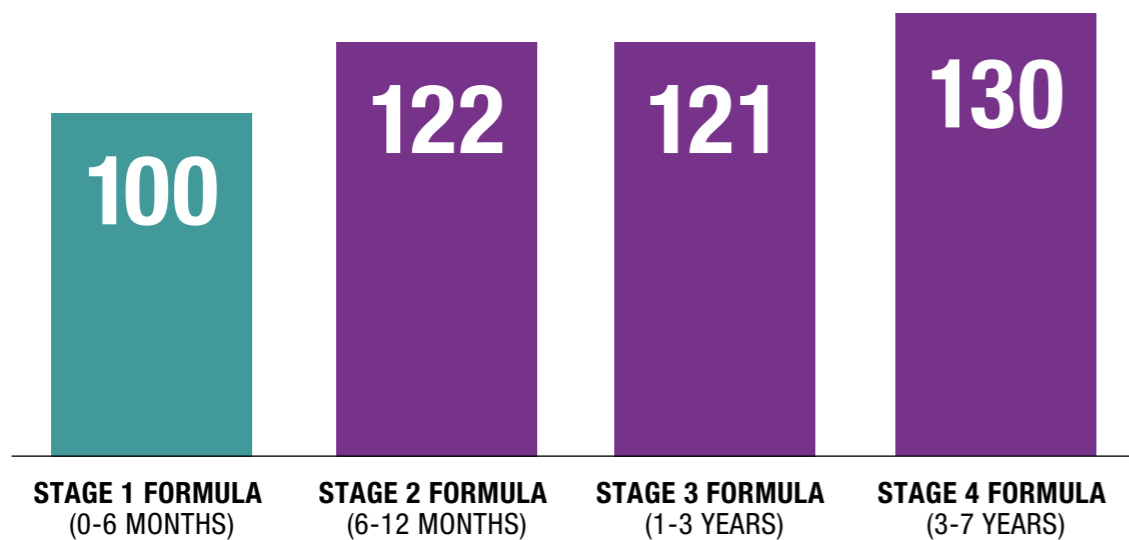
adoptar los diferentes segmentos de la categoría ante el aumento de precios en un país del sudeste de Asia. Se observó a madres de niños lactantes y de niños de hasta siete años comprar productos lácteos y de fórmula. En diferentes tareas de elección, se expuso a las madres a productos con varios precios como base de un experimento controlado.

El estudio reveló que la leche de fórmula para recién nacidos era la que menos elasticidad tenía, es decir que el volumen de ventas era el que menos descendía cuando subían los precios. Pero en cuanto los bebés cumplían 6 meses, las madres ya estaban dispuestas a sustituir la leche de fórmula y se registró una elasticidad de precios del 20% a partir de esta franja de edad frente al grupo de los recién nacidos. Esta disparidad en la elasticidad se ampliaba hasta el

30% en niños más mayores, mostrando la alta vulnerabilidad de estos productos ante subidas de precios a medida que aumenta la edad de los niños. Los hallazgos analizados y matizados en función de los segmentos de consumidores ayudaron al cliente a establecer una estrategia basada en centrar la innovación de vanguardia en el grupo de recién nacidos.

En definitiva, la inflación no tiene por qué conllevar automáticamente el replanteamiento total de nuestros proyectos de innovación. No todas las categorías y segmentos sufren pérdidas de demanda significativas. Es fundamental entender la elasticidad en cada contexto antes de tomar decisiones drásticas.

Figura 1: Índice de elasticidad de precios según crecen los bebés



ANALIZAR EL CONTEXTO COMPETITIVO A LA HORA DE FIJAR PRECIOS EN UNA CATEGORÍA O SEGMENTO

Una vez tomada la decisión sobre si hay que innovar o reposicionar a nivel de categoría o en un determinado segmento, el siguiente paso para analizar el contexto de fijación de precios es comprender cómo las marcas interactúan entre sí en una situación de competencia en precios. En otras palabras, **cómo reaccionan las marcas de un segmento a cambios en los**

precios de otras marcas. Esta interacción se denomina elasticidad cruzada.

Diremos que la elasticidad cruzada es elevada entre las Marcas A y B si un aumento del precio de la Marca A conlleva un gran cambio de volumen en B y viceversa.

Figura 2: Mapa de proximidad de precios de la competencia

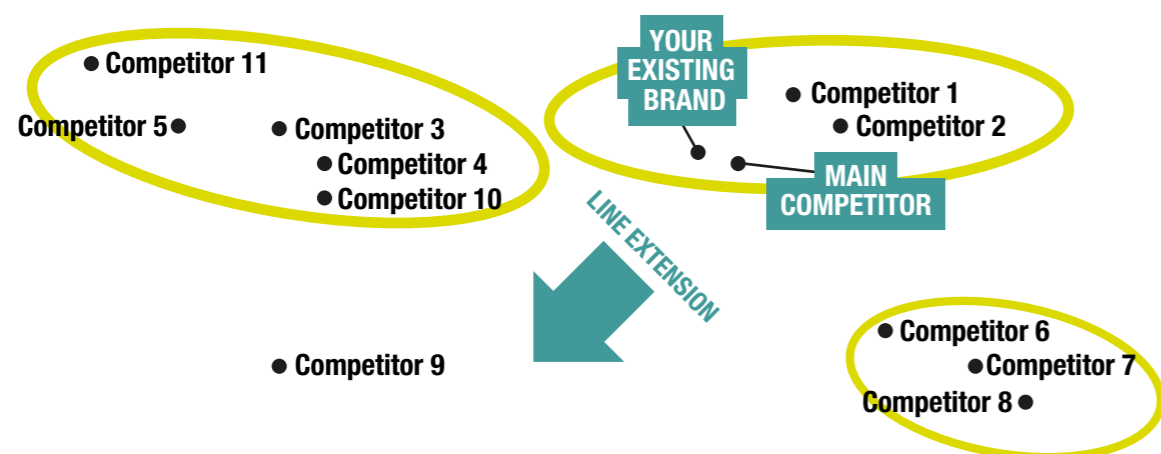
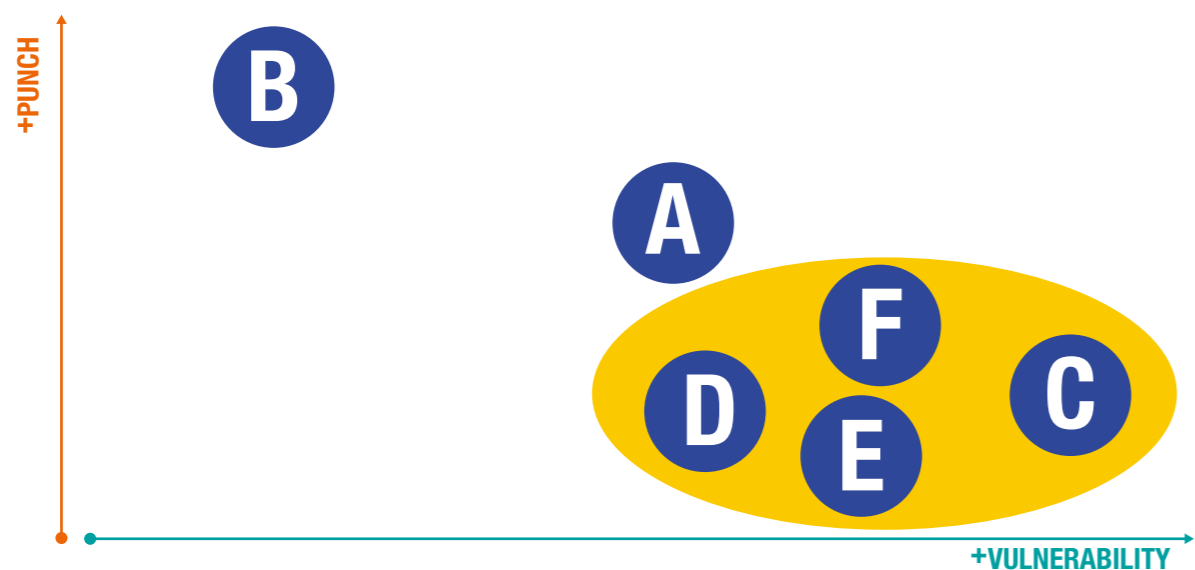


Figura 3: Mapa de Impacto-Vulnerabilidad de la marca



Analizar la elasticidad cruzada de nuestra marca con respecto a la competencia es clave para establecer un posicionamiento adecuado de un nuevo producto o un reposicionamiento de producto. Los gráficos de Proximidad de Precios y de Impacto-Vulnerabilidad son dos representaciones habituales de la elasticidad cruzada en la estrategia de fijación de precios de una innovación:

- El **Mapa de Proximidad de Precios en contexto competitivo (ver Figura 2)** muestra grupos de marcas que presentan una alta elasticidad cruzada entre sí. Si tenemos claro cuáles son estos grupos, podremos posicionar una innovación o reposicionar nuestros productos lejos de la oferta actual y de la competencia para alcanzar una alta resiliencia al precio e incrementalidad en nuestro portfolio. En el ejemplo, una extensión de línea podría intentar posicionarse lejos del cluster principal de marcas, que incluye nuestra Parent Brand y el competidor principal.
- El **Mapa de Impacto-Vulnerabilidad (ver Figura 3)** muestra a qué competidores es vulnerable nuestra marca si aumentamos los precios y ellos no lo hacen. O marcas a las que podemos impactar con fuerza si conseguimos una ventaja en precio. Comprender esta realidad es fundamental para establecer una estrategia de reposicionamiento adecuada, o para lanzamiento de extensiones de línea con una estrategia de precios clara teniendo en cuenta un competidor concreto como objetivo. En el ejemplo de la Figura 3, nuestra marca podría conseguir una ventaja con un reposicionamiento pensado en alejarnos del grupo de marcas que podrían dañarnos con un cambio en sus precios.



PARTE DOS: PROYECTO DE INNOVACIÓN RESISTENTE A LA INFLACIÓN

Una vez armados con un buen conocimiento de la categoría y la elasticidad al precio de los diferentes segmentos, y analizado el posicionamiento más adecuado en la fijación de precios en contexto competitivo, los responsables

de las marcas se pueden centrar en pensar propuestas de producto resistentes a la inflación tanto para nuevos lanzamientos como para reposicionamientos. **¿Pero qué hace que una innovación sea resistente a la inflación?**

APORTAR ALGO ÚNICO Y DIFERENTE, YA SEA CON UN NUEVO PRODUCTO O CON UN REPOSICIONAMIENTO

En Ipsos evaluamos miles de propuestas de innovación cada año y a menudo analizamos la relación entre la performance de un concepto y la resistencia a un cambio de precio. Uno de los indicadores clave (KPI) que destaca por su alta correlación con la resistencia al cambio de precios es la **diferenciación**. **Las innovaciones que ofrecen beneficios únicos y diferentes son menos sustituibles y performan mejor que sus competidores en contextos de subida de precios.**

Un ejemplo: un cliente afincado en Brasil con productos en la categoría café instantáneo, muy comoditizada y homogénea, buscaba innovaciones que alejasen a la marca de ese contexto competitivo agresivo en precio con una propuesta que además hiciese a la marca más premium

Tras varios desarrollos, Ipsos fue una ayuda clave para que el cliente encontrase una propuesta única de “*Espresso instantáneo*”

Figura 4: Elasticidad de precios para la innovación

	INSTANT ESPRESSO INNOVATION	CATEGORY LEADER
Price increase 4%	-2.2%	-10.6%
Price increase 11%	-4.5%	-19.4%

Fuente: Test de precios de café instantáneo en Brasil

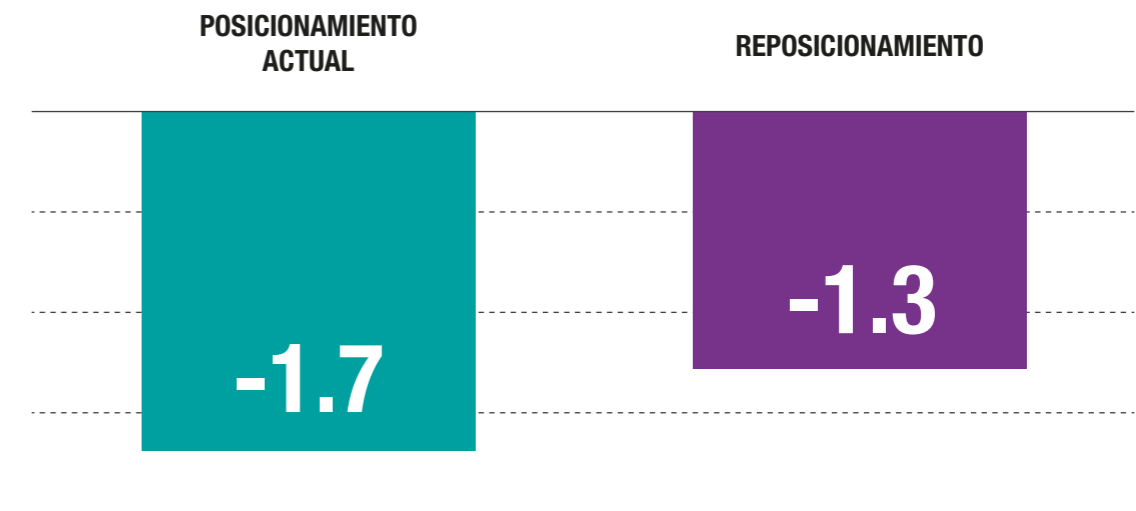
que proponía una experiencia como la de una cafetería, desde la indulgencia y el capricho. El consumidor efectivamente consideró que la propuesta de la marca era única y por lo tanto más difícil de sustituir. En un test de precios posterior, la propuesta resultó tener una elasticidad de precios mucho más favorable a la del líder de la categoría.

Utilizar la diferenciación como camino para conseguir la resistencia al precio no es solo válido para **nuevos lanzamientos de productos**. **Productos asentados** pueden revitalizarse con “novedades” para diferenciarse

de su competencia y mejorar su resistencia a una subida de precio. En este ejemplo, una marca líder de analgésicos en EEUU decidió reposicionarse para reducir su vulnerabilidad a un aumento de precios que tenía previsto.

El nuevo lanzamiento se basó en una nueva fórmula que servía a la marca para comunicar una mejor absorción del producto y una acción más rápida, lo que le permitía alejarse de los rivales de precios más bajos. En un test de validación de precios posterior, la propuesta de relanzamiento demostró una mayor resistencia al aumento de precios que el producto actual.

Figura 5: Elasticidad de precios



Fuente: 2018 Test de precios en un escenario de reposicionamiento en EEUU

AUMENTAR LA RESILIENCIA A UN CAMBIO DE PRECIOS CON CLAIMS QUE COMUNIQUEN UNA DIFERENCIA RELEVANTE

Entre las propuestas testadas por Ipsos, hemos descubierto que las innovaciones que utilizan claims con un significado relevante para el consumidor, **más allá** de los típicos de la categoría, marcan una clara diferencia y las hacen más resistentes a una subida de precios. En épocas de inflación, cuando los consumidores se refugian más que nunca en productos con buena relación calidad-precio, aquellos claims que trascienden los mensajes básicos ayudan a los consumidores a justificar pagar un poco más por un determinado producto.

Para ilustrar este fenómeno, Ipsos realizó un estudio con unas hipotéticas marcas de champú. Se le presentó a los consumidores de la categoría varias propuestas nuevas que solo se diferenciaban en cuanto a los claims que comunicaban.

Algunas marcas solo mostraban claims típicos de la categoría que hacían referencia a la

eficacia probada, mientras que otras marcas incluían varios claims que iban más allá de lo básico como “envase sostenible”, “sin sulfatos” o “sin silicona”, etc. En el test, se pidió a los consumidores que eligiesen entre las diferentes nuevas ideas de producto y algunas otras marcas líderes, en un ejercicio de tareas de elección por pares de productos. En cada tarea de elección, el precio de los productos variaba de acuerdo a un plan de rotación cuidadosamente diseñado.

Ante incrementos en precio de 1\$, las propuestas de producto con claims básicos sufrían una pérdida media del -11% en preferencia vs la competencia, mientras que los productos con claims más allá de los típicos de la categoría presentaban una mayor resistencia a cambios de precio y solo perdían un -6% ante esa misma subida de 1\$ en el precio.

Figura 6: Ejemplo de tarea de elección en un test de innovación con cambios de precio y claims



PANTENE PRO-V DAILY MOISTURE

- Nutrientes Pro-V
- Antioxidantes
- Hidratación profunda

\$4.99

VS



UN NUEVO CHAMPÚ DE LA MARCA FAVORITA DE AMÉRICA

- Hidratación profunda
- Repara y rellena
- Envase sostenible
- Libre de sulfatos
- Sin silicona

\$5.99

Fuente: Ipsos

ENCONTRAR LOS CLAIMS ADECUADOS PARA QUE LOS CONSUMIDORES ACEPTEN UN PRECIO SUPERIOR

La Figura 6 es una sencilla ilustración del poder que tienen los claims para conseguir resiliencia al precio. **No obstante, es importante destacar que no todos los claims que van “más allá de lo básico” son igual de eficaces.** El término “Permeabilidad al aumento de precio” indica el poder de los claims para sostener un aumento de precio sin pérdida de ventas. En Ipsos, cada año realizamos muchos estudios de permeabilidad al precio para clientes interesados en conseguir un posicionamiento más premium o en aumentar sus precios.

En uno de estos estudios, una empresa internacional de bebidas buscaba claims en los que poder apoyar un reposicionamiento con aumento de precio sin perder volumen. Planteamos a los encuestados un ejercicio de compra en lineal, basado en comportamiento, en el que cada consumidor era expuesto a diferentes claims cuidadosamente seleccionados. Y se recogieron los cambios en el Share of Choice de la marca del cliente ante diferentes combinaciones de claims. El estudio analizó 20 posibles claims y reveló que dos tercios de estos mensajes eran absolutamente ineficaces para soportar un aumento de precio.

Tan solo algunos de los claims resultaron eficaces, y entre ellos el que mejor funcionó incluía las palabras “bienestar funcional” con una capacidad para soportar un aumento de precio del 29% manteniendo el Share of Choice parity vs el producto actual. La disparidad de éxito de los claims subraya la importancia de entender su “permeabilidad” antes de utilizarlos en proyectos importantes.

Como segundo paso para entender la “permeabilidad” **es necesario analizar en qué medida encajan las promesas de los claims con nuestra marca.** En otro estudio sobre permeabilidad de precios que realizamos desde Ipsos, un fabricante italiano de alimentos en EEUU descubrió que el mensaje “importado directamente desde Italia” era el que mayor permeabilidad presentaba. Sin embargo, al analizar diferentes marcas del cliente por separado, descubrieron que solo una de ellas tenía la legitimidad suficiente como para poder llevar este mensaje. Cuando este claim se atribuía al resto de marcas, los consumidores cuestionaban su credibilidad.



EL PAPEL DE LAS INNOVACIONES PREMIUM EN TIEMPOS DE INFLACIÓN

En tiempos de inflación, para anticipar un descenso de la confianza de gasto del consumidor y una mayor sensibilidad al precio, las marcas se apresuran en ofrecer propuestas de valor más básicas. Esta estrategia suele funcionar. En la crisis de consumo de Argentina en 2002, un gigante del cuidado capilar rápidamente modificó el posicionamiento de una de sus marcas recientemente lanzada para reposicionarse como propuesta de relación calidad/precio. La idea fue un éxito y la cuota de mercado de la marca subió hasta el 20-25% en los años siguientes, evitando perder volumen frente a la competencia y las marcas de distribución.

Sin embargo, este cambio de hábitos del consumidor desde productos más caros hacia productos más económicos de nuestra cartera puede ser una estrategia para proteger la cuota de mercado, pero la rentabilidad de la cartera global de productos suele resentirse.

Aunque puede resultar extraño analizar innovaciones Premium en tiempos de inflación y desconfianza en el consumo, **podemos afirmar que los productos premium y súperpremium tienen de media menor elasticidad al precio** que sus homólogos mainstream.

En un estudio sobre elasticidad de precios que realizó Ipsos con dentífricos en EEUU, los productos clasificados como premium mostraban un 40% menos de elasticidad respecto a los productos más básicos. En una situación más extrema, los productos súperpremium, como algunos cosméticos de lujo o productos de alta gama para bebés, incluso pueden ver un aumento de la demanda con un aumento de precio (también llamados productos Veblen*). La elasticidad relativamente baja de los productos premium se entiende fácilmente porque la mayoría de los productos de la categoría suele bajar de nivel, y se genera un espacio menor de sustituibilidad en los productos de alta gama (mayor competencia).

Los productos premium y súperpremium con alto margen pueden ser un instrumento para conseguir equilibrar la cartera de productos en tiempos de inflación: los responsables de innovación no deberían olvidarlo.

**Un producto Veblen es un producto cuya demanda aumenta con el aumento de precio, al contrario de la típica curva descendente que muestran la mayoría de productos en esta situación de presión de precios.*

ADAPTAR EL PIPELINE DE INNOVACIÓN AL CAMBIO DE HÁBITOS Y ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES

Los comportamientos y actitudes de los consumidores experimentan cambios significativos en los ciclos de inflación. En anteriores ciclos históricos hemos visto estos cambios y también los veremos en el actual. Por ejemplo:

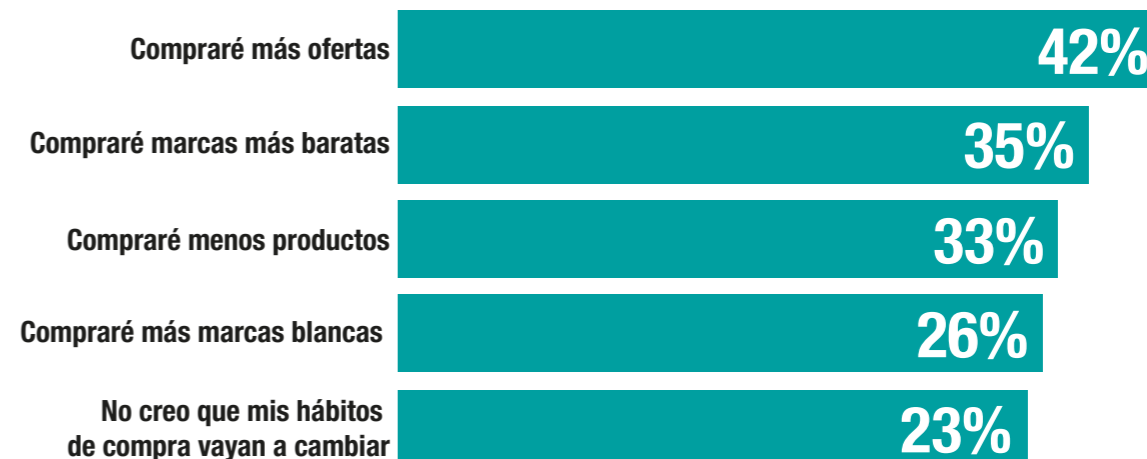
Cambio en el comportamiento de compras: un vistazo preliminar a los datos más recientes de seguimiento del consumo en norteamericana¹ ya indica que el comportamiento de compra está empezando tanto en presupuestos, como en ciclo de compra, compra de ofertas, etc. (ver figura 7)

Cambios de actitud del comprador: en la crisis de 2001-2002 en Argentina, Ipsos observó un cambio claro en las actitudes del consumidor en relación a la tolerancia al riesgo, el optimismo financiero y la búsqueda de novedades comparando los momentos anteriores y posteriores al ciclo (ver Figura 8).³

Cambio de preferencia de canal: los ciclos inflacionarios también suponen un cambio en las preferencias de canal. En la crisis de Turquía de 2002, por ejemplo, las visitas a cadenas tradicionales de alimentación descendió casi un 30% mientras que las cadenas de discount aumentaron sus visitas en un 50%+.² En 2021 observamos el mismo cambio hacia superficies discount en este nuevo ciclo inflacionario, y no solo en visitas sino también en volumen de negocio de dichas superficies⁶

Figura 7: La inflación impactará en el gasto en los próximos meses. Algunas personas comprarán menos cosas, pero también habrá consumidores que opten por opciones más baratas

Q. ¿De qué forma impactará la inflación o el aumento actual de precios en tus hábitos de compra en los próximos meses?



CASI EL 80% AFIRMARON QUE HARÍAN AL MENOS UNA DE ESTAS COSAS DEBIDO A LOS ALTOS PRECIOS

Fuente: Ipsos Coronavirus Consumer Tracker, campo el 4-5 de enero de 2022, 1.160 adultos en EEUU

Es por lo tanto fundamental para los líderes en innovación que anticipen de forma activa los cambios en las actitudes y comportamientos y que preparen su cartera de productos para ello.

A continuación, unos cuantos sencillos ejemplos:

- **Nuevos envases con tamaño económico:** podrían dar respuesta al cambio de tendencia hacia establecimientos discount.
- En el lanzamiento de nuevos productos, **considerar precios especiales de lanzamiento (entry points) más bajos y samplings** como táctica para atraer y capturar a aquellos clientes con aversión al cambio/riesgo.

- **Los productos con envase individual** pueden funcionar en países en desarrollo para reducir el impacto en precio facial.

Sin embargo, es importante saber que, aunque hay rasgos comunes en la forma en que los consumidores cambian en tiempos de inflación, no hay una táctica generalizada que funcione para todos. Para adaptar nuestros proyectos y tácticas debemos empezar haciendo investigación en **nuestro propio** mercado.

Figura 8: seguimiento de consumidores en Argentina en 2002 (% que están de acuerdo con la afirmación)

	ANTES DE 2002	DURANTE 2002 AUMENTO DE PRECIO AL CONSUMO
Creo que comprar es una buena forma de relajarse	45%	42%
Si necesito algo, lo compraré a crédito	27%	22%
Me gusta comprar nuevos productos para probar	47%	37%
Prefiero productos que ofrezcan la última tecno-logía	48%	42%

Fuente: Ipsos Argentina 2003, investigación de seguimiento de consumidores

PARTE TRES: ¿SUBIDA DE PRECIOS, DISMINUIR CANTIDADES, OTROS MEDIOS PARA REDUCIR COSTES?

Cuando el aumento de precio es inevitable, las marcas se enfrentan a la decisión de aumentar directamente el precio o utilizar técnicas indirectas modificando la propuesta de valor, cambiando los formatos o modificando las

fórmulas de los productos para reducir costes.

En este capítulo, analizamos las ventajas y desventajas de estos enfoques alternativos al aumento directo de precios.

DISMINUIR TAMAÑOS VS. AUMENTO DE PRECIOS

Reposicionar productos actuales mediante la reducción en formatos y/o tamaños es una estrategia que utilizan las marcas habitualmente como alternativa a un aumento directo en precio. En Ipsos hemos ayudado a numerosos clientes a valorar esta opción. Por naturaleza, esta modificación suele ser silenciosa (una modificación de cantidad que no se comunica a los consumidores) por lo que el análisis de la eficacia de esta estrategia solemos hacerlo a través de técnicas comportamentales en las que se observa a los consumidores interactuar

con productos que han sufrido disminuciones de tamaño en lineales virtuales de máximo realismo. En muchas de estas evaluaciones, la reducción de la cantidad, o una combinación con un cambio de precio resulta eficaz para prevenir el abandono de un comprador en el corto plazo en comparación con un aumento directo en precio.

En un experimento observacional de este tipo realizado para un fabricante de snacks salados de EEUU, se expuso a los consumidores a lineales que contenían diferentes escenarios de

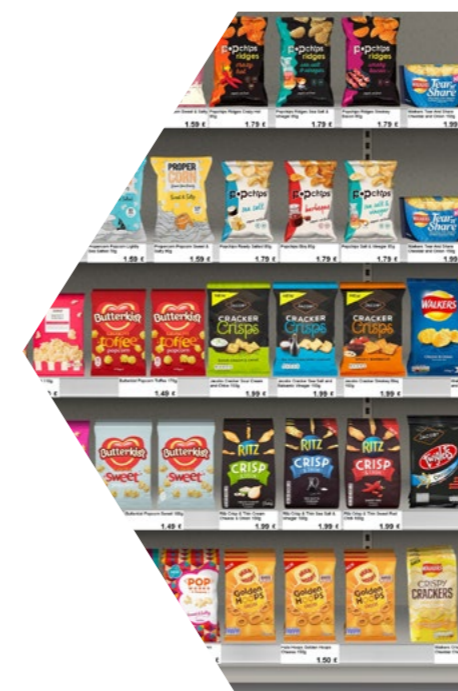


Figura 9: Observación – elasticidad de precios



reducción de cantidades y subidas directas de precios, y se les pidió que compraran tal y como lo harían normalmente. En el caso del producto testado, observamos una elasticidad de -1,2 cuando aumentábamos el precio directamente. Pero, para el mismo producto, cuando el aumento del precio se realizaba vía reducción de tamaño, la elasticidad era de tan solo -0,3. En otras palabras, los consumidores son mucho más sensibles a un aumento directo de precios que a una subida indirecta a través de la reducción de la cantidad, o al menos es así en términos de Trial en simulación de lineal.

Esta estrategia también ofrece a las marcas la oportunidad de traer “novedades” al mercado para camuflar aún más el aumento de precio en una renovación de marca (esto no es tan fácil de

hacer con un aumento directo de precios). Bien ejecutado, puede incluso permitir una respuesta emocional positiva hacia la marca e incluso invertir completamente cualquier impacto negativo del recorte en tamaños o formatos.

Hemos analizado un caso de éxito en EEUU en la categoría de higiene bucal. Una marca líder de colutorios lanzó al mercado una botella con un 6% menos de producto, pero con un nuevo y atractivo diseño al que incorporó claims en relación a las nuevas funcionalidades del pack. A los consumidores les causó una impresión positiva tanto a nivel de marca como con el nuevo diseño de botella y no percibieron su menor tamaño. En este caso, el reposicionamiento fue capaz no solo de evitar una posible erosión en share of volume, sino que incluso creció.

Figura 10: Share of choice observado en los ejercicios de tareas de elección

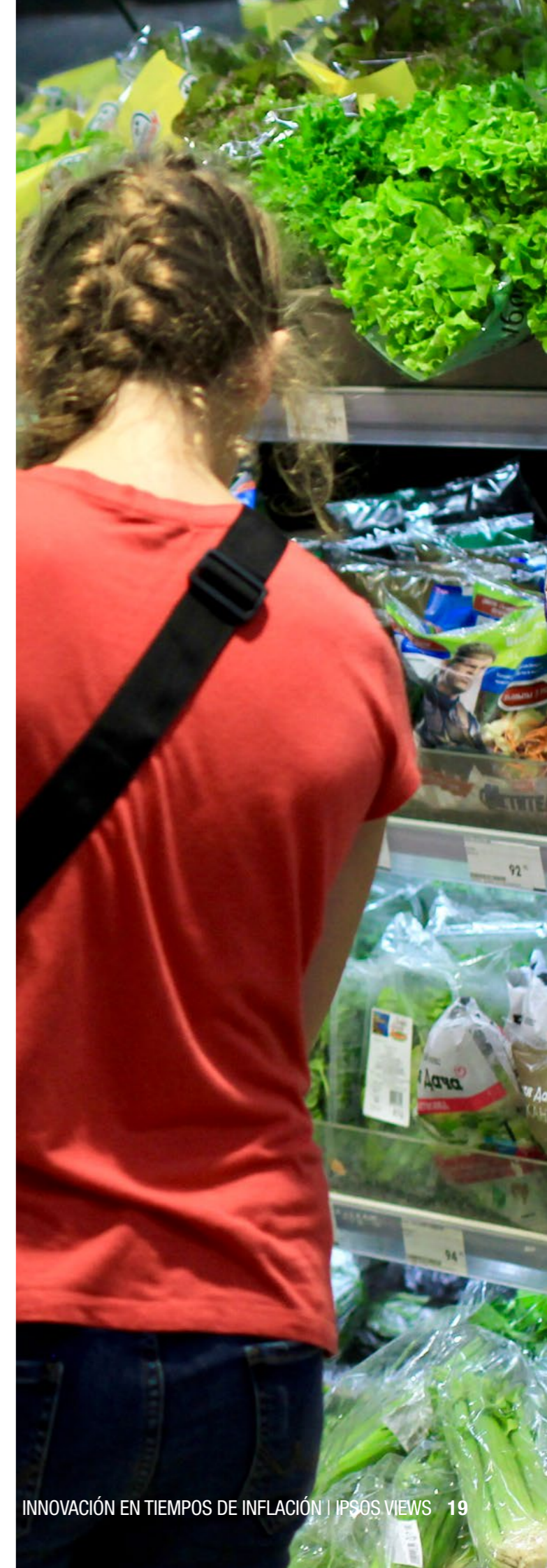
	CURRENT	REPOSICIONAMIENTO
Tamaño	18 oz	16.9 oz
Total Variedades	9.0%	9.2%
Variedade A (\$3.98)	6.5%	6.6%
Variedade B (\$3.98)	1.9%	2.0%
Variedade C (\$3.98)	0.6%	0.6%

En ambos ejemplos, la reducción de tamaño fue una alternativa eficaz al aumento del precio en el momento de la compra en términos de trial, y que puede medirse en lineal.

Pero no hay que olvidar que hay riesgos importantes en términos de Repeat. No solo debemos controlar la reacción de los consumidores ante en lineal con un producto que ha sufrido alteraciones en tamaño, sino que también es necesario evaluar cómo los consumidores perviven el downsizing mediante un test de producto (en Hall Test o en hogar, según la categoría). Y de los test de producto emergen posibles riesgos en el largo plazo:

- La honestidad, la transparencia y la autenticidad de las marcas son cada vez más valoradas por los consumidores. Si un consumidor se da cuenta de la reducción de tamaño, corremos el riesgo de perder su confianza y causar un daño a largo plazo a la marca.
- En categorías de compra frecuente, los productos con downsizing hacen que el consumidor acorte y acelere sus ciclos de compra, aumentando su exposición ante el lineal y a la competencia, aumentando el riesgo de un cambio de marca.

Los recortes en tamaño pueden derivar en más gastos de producción, ya que hay que volver a diseñar el envase, reconfigurar la fabricación para los nuevos tamaños, etc. Estos costes indirectos podrían ser mayores que los beneficios por el downsizing.



OTRAS FORMAS DE REDUCIR COSTES

Además de la reducción de tamaños, una modificación de los ingredientes o de los materiales del envase son otras posibles vías que adoptan las marcas para evitar realizar un aumento directo de precio en tiempos de inflación. En Ipsos hemos realizado numerosos tests con foco en reformulaciones cost reduction como parte de nuestro portfolio de soluciones en test de producto. Para dar luz verde a este tipo de proyectos, debemos analizar si las ganancias potenciales de una iniciativa de reducción de costes supera las potenciales pérdidas. En concreto, las marcas deben:

- Valorar el impacto de un cambio de fórmula en la demanda del consumidor, para confirmar que no hay un descenso notable, pero tampoco un incremento exagerado que lleve a pensar que es otro producto diferente.
- Independientemente del cambio, validar que no hay erosión en la marca o en la franquicia.
- Ajustar la comunicación del concepto/ producto de acuerdo con los posibles riesgos que hayamos detectado en la evaluación con consumidor.
- Valorar si el coste de desarrollo del nuevo producto y de adaptar la fabricación y el suministro terminaría siendo superior al ahorro en coste de formulación.
- Hay que tener objetivos ambiciosos, es decir, intentar mejorar el producto más allá de alcanzar paridad vs. fórmula actual.
- Prestar atención a la reacción de la competencia y a una posible comunicación hostil que nos ponga en el punto de mira.

En resumen, hay alternativas al aumento directo de precios, pero cualquiera de ellas debe evaluarse con precaución y con investigación con el fin de encontrar un equilibrio entre los beneficios a corto y largo plazo.



REFLEXIONES DE CIERRE

Winston Churchill dijo: “aquellos que no aprenden de la historia están destinados a repetirla”. El mundo quizás no sea lo suficientemente inteligente como para evitar otro ciclo inflacionario, pero al menos podemos aprender de los líderes en innovación que sortearon períodos de inflación en el pasado. En Ipsos pensamos que el conocimiento es

la mejor arma contra la incertidumbre. Hace dos años, cuando la pandemia nos golpeó por primera vez, ayudamos a nuestros clientes a navegar por aguas turbulentas comparándonos con crisis similares de nuestro pasado.⁵ Hoy, ante los nuevos desafíos, os invitamos a uniros a nosotros en este nuevo intento de salir victoriosos.

El mundo quizás no sea lo suficientemente inteligente como para evitar otro ciclo inflacionario, pero al menos podemos aprender de los líderes en innovación que sortearon los períodos de inflación en el pasado.”

REFERENCES

1. Ipsos, Global Advisor Predictions 2022, December 2021
2. Ipsos in Turkey, Consumer Behavior Under Crisis, 2003
3. Ipsos in Argentina, Los Argentinos D.C., April 2003
4. Suggested reading by Colin Ho and Chris Murphy: A Little Happiness Goes a Long Way, How to Grow a Premium Brand During a Recession, Ipsos 2020
5. Suggested reading by Colin Ho, Jiongming Mu, Nikolai Reynolds: Ipsos, Innovation in Challenging Times/Product Testing in Challenging Times, Ipsos 2020
6. Understanding & Reacting to the Current Crisis in Turkey, Ipsos Nov 2021

INNOVATION IN INFLATIONARY TIMES

Jiongming Mu Global Innovation Solutions Lead, Ipsos

Luis Abimerhy Director, Ipsos in Brazil

Jin Lu Director, Ipsos in the US

Dr Nikolai Reynolds Global Head of Product Testing, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com

@Ipsos

GAME CHANGERS

