

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS



Estrategias de marketing para tiempos de crisis, es una serie de artículos mensuales dirigida particularmente a directores de marketing. Intervendrán en la misma, consultores y profesionales especialmente seleccionados por ANUNCIOS, cada uno de los cuales desarrollará un tema concreto. Comenzamos la serie con Carlos Tribiño, consejero delegado de Added Value en España, quien ha elegido un tema que aparece poco por nuestras páginas, pero de enorme interés en los departamentos de marketing. La siguiente entrega, junio, correrá a cargo de Jorge Hayes, director general de Directmedia, quien se referirá a cómo sacar más rendimiento de los medios y generar nuevas oportunidades de negocio en tiempos de crisis.

[Carlos Tribiño]

Gestión del portfolio de marcas para enfrentar la crisis (1)



Con el pesar de muchos, por no decir todos, tenemos la crisis encima. Inmobiliaria, consumo, PIB, casi todos los índices a la baja... Y la reacción intuitiva de todo empresario es recortar. Recortes de plantilla, de publicidad, de I+D, de precios, y todo lo que se nos ocurra. Empiezan las gestiones de supervivencia, y con ellas medidas cortoplacistas que a menudo dañan las marcas, sus ventas, y la moral de sus plantillas, entre otras cosas.

EL AUTOR PRESENTA EN ESTA PRIMERA PARTE DE SU ARTÍCULO DOS EJEMPLOS DE GESTIÓN, UNO DE PORTFOLIO HORIZONTAL, SARA LEE, Y OTRO VERTICAL, LA PROPIA CONSULTORA EN LA QUE TRABAJA.

Pero el futuro no debe ser tan oscuro para aquellos con algo de imaginación, y más importante aún, con las agallas y la capacidad de vender ideas internamente para salir adelante y crecer a pesar de la crisis. Me tomo la libertad de hablar en este tono *optimista* y sin arrogancia porque, siendo gestor de una consultora de marca, estoy en el blanco como muchos de mis colegas o clientes.

La mayoría de las estrategias para enfrentar momentos críticos suelen ir contra nuestra intuición, ya que requieren una inversión dentro de un contexto de recortes. Una de ellas es una buena gestión de *portfolio* de marcas. Para ello, es necesario planificar siempre a largo plazo y lanzar o estirar marcas en las buenas épocas, para estar preparado en momentos de crisis. El concepto de *portfolio* es muy básico y es utilizado con distintas etiquetas en varios

sectores y disciplinas para mitigar el riesgo. Los fondos de inversión, los *portfolios* de marca, la integración, o la colección de proveedores nos sirven para reducir el riesgo al no tener todas las apuestas en una sola cesta.

Existen varios modelos estratégicos para manejar las marcas, como el célebre *Portfolio Matrix* del BCG (Boston Consulting Group), que utiliza una matriz con dos variables: la

Los portfolios de marca no deben ser simplemente colecciones de marcas con el fin de generar sinergias o escala. Cada una de las marcas debe tener una razón de ser.

cuota de mercado relativa y el crecimiento del sector. Este modelo ayuda a enfocar los recursos identificando las empresas o marcas que hay que mantener, las que hay que vender, las que hay que hacer crecer, y las que hay que cuestionar. Por antiguo que sea, el modelo es aún

válido, pero debe ser gestionado sea cual sea el ciclo económico. Más importante aún, ayuda al empresario a gestionar estas marcas con una estrategia

coherente. Los *portfolios* de marca no deben ser simplemente colecciones de marcas con el fin de generar sinergias o escala. Cada una de las marcas debe tener una razón de ser, una razón de pertenencia, y un entendimiento del papel que juega dentro del conjunto.

Pero demasiado se ha escrito ya sobre este tema, con lo cual me enfocaré más en compartir experiencias pasadas y presentes o analizar cierta empresa que maneja el *portfolio* con particular habilidad con el objetivo de

aportar algo al lector a la hora de gestionar sus propias marcas. No pretendo proponer una lista exhaustiva de los distintos tipos de *portfolios* que puedan existir, sino simplemente exponer unos cuantos casos que creo merecen consideración.

Portfolio horizontal: caso Sara Lee

A principios de esta década, trabajé con mi antiguo cliente Sara Lee en Estados Unidos para gestionar su colección de marcas de café en ese mercado. Sara Lee tenía una serie de marcas de café que se habían acumulado con el principal objetivo de crecer en la categoría para hacer frente a los gigantes del café: Procter & Gamble con su marca Folgers, Kraft General Foods con Maxwell House, y Starbucks. Folgers y Maxwell House se peleaban por liderar el mercado *mainstream*, mientras que Starbucks creaba y se hacía con el mercado de cafeterías *super-premium*. Como en España, existía una enorme variedad de marcas nicho a todos niveles de precios y calidad.

En ese momento, Sara Lee contaba con una mezcla de marcas que parecía algo desorganizada. Tenía Chock Full 'O Nuts, una marca *mainstream premium*; Superior Coffee, líder en volumen en el sector *horeca*; Douwe Egberts (Marcilla en España) una marca nueva (en Estados Unidos) también en *horeca* pero enfocada en café para máquinas autoservicio; Chase & Sanborn y Hills Brothers, dos marcas *mainstream* pero de bajo precio; Douwe Egberts/Senseo, su *joint venture* con Philips que ofrecía los *pods* (ampollas) para una máquina de café/*capuccino* para el hogar, y la producción de todo el café de la cadena de *fast food* Dunkin' Donuts. Distinta a



la mayoría de sus competidores, contaba con una red de ventas propias nacional en *horeca*, lo que le permitía liderar ese sector.

Contrario al fenómeno Starbucks, el resto del mercado de café atravesaba un momento difícil, marcado por madurez y crecimiento negativo en consumo per cápita. Al analizar el mercado y sus marcas en profundidad, descubrimos varios *insights* interesantes. El más obvio fue entender lo costoso que era competir con P&G y Kraft. El segundo fue que Sara Lee intentaba competir con todas sus marcas a escala nacional y en ambos sectores: *retail* y *horeca*. El tercero, que las marcas de Sara Lee tenían distintas ventajas competitivas. El cuarto, que estas ventajas competitivas no eran siempre nacionales. Y el quinto fue identificar oportunidades de

crecimiento en el mercado *premium*.

Esto bastó para armar una estrategia de *portfolio* de marcas efectiva. La primera decisión fue armar un *portfolio* de marcas regionales. Decidimos disminuir la inversión en éstas, pero incrementando sus niveles de notoriedad en los mercados regionales (es decir menos dinero en regiones relativamente mucho menores donde la inversión generaba mayor impacto). Así fue como Chase & Sanborn se concentró con su estrategia de bajo precio en el sur del país (un mercado de bajo poder adquisitivo); Hills Brothers se concentró en el Oeste, donde tenía mayor afinidad de marca; y Chock Full 'O Nuts se enfocó en el mercado noroeste (mercado de alto poder adquisitivo), donde tenía una percepción más

premium que las marcas *mainstream*. De esta manera se podía dividir y conquistar el mercado, compitiendo de igual a igual pero con diferenciación, frente a P&G y Kraft en las respectivas regiones.

La segunda iniciativa, y la más simple, fue continuar apoyando a Superior Coffee en el sector *horeca*, pero liberando a la red de ventas de empujar tantas marcas. Con esto se consolidaba el liderazgo y mejoraba la atención al cliente y por ende las ventas.

La tercera acción fue invertir detrás de Douwe Egberts con el doble objetivo de explotar el origen *premium* europeo de esta marca más allá de las máquinas auto-servicio y lanzar una alternativa de café molido *super-premium* para competir con Starbucks en *horeca*. La renovada marca Douwe Egberts contaba con su propia red de distribución en *horeca* (y la publicidad en sus furgonetas de reparto), lo cual creaba un efecto paraguas que repercutía en la *joint venture* de máquinas de *capuccino* Senseo.

Respecto a la operación de tostar el café de Dunkin' Donuts, no se cambió nada, más que

Al analizar el mercado y sus marcas en profundidad, descubrimos varios insights interesantes. El más obvio fue entender lo costoso que era competir con P&G y Kraft.

continuar produciendo un producto de alta calidad y gran volumen, el que muchos en Estados Unidos consideran igual o mejor que Starbucks, a un precio más razonable. Dunkin' Donuts no tardó nada en empezar a lanzar *frapuccinos* y *lattes* para ponerse, con éxito, a la orden del día con Starbucks.

Esta estrategia tuvo varios resultados positivos. Se optimizó la inversión en marketing para cada una de las marcas. Se explotó, en cada una de ellas, las ventajas competitivas para poder jugar de igual a igual ante cualquier competidor. Se logró ingresar en nuevos mercados estratégicos con mayor fuerza y disposición. Se mantuvieron las sinergias de compras, garantizando la más alta calidad de producto a niveles de costes muy favorables.

Pero, más importante aún, se armó un *portfolio* de marcas que permitía hacer frente a cualquier situación. El mercado de café es maduro y muestra una de las menores inelasticidades de precio. Si el café aumenta de precio, la gente no bebe menos. Si el café baja de precio, la gente no bebe más. Lo que sí sucede es que ante un aumento de precio, el consumidor suele cambiar de marca. Cuando hay una sequía en Brasil, Colombia o Vietnam, los precios de la materia prima se disparan y no hay mucho que los tostadores como Sara Lee puedan hacer para evitar perder clientes o márgenes. Este *portfolio* posicionó a Sara Lee en igualdad o superioridad en mercados bajos, *mainstream*, y *premium*, y le permitió navegar el mercado maximizando sus resultados ya sea en una crisis económica, en una crisis cafetera, o en un *boom* como el fenómeno Starbucks.

Portfolio vertical: caso Added Value

Puede resultar muy fácil para nosotros los consultores criticar o dar recomendaciones a marcas o a nuestros propios clientes. Posiblemente el haber estado del lado del cliente en diversas ocasiones me haya armado de humildad a la hora de ejercer esta práctica. Con lo cual siempre gestiono mi consultoría como cliente, ya que mi empresa es en sí una marca. Existen pocos sectores como el mío que sean tan susceptibles a una crisis; se me ocurren ahora mismo el inmobiliario, la publicidad y los cazatalentos. En estos momentos de crisis, me siento a la par o por debajo de la mayoría de mis colegas y clientes, con presiones de *arriba* por lograr números, reducir presupuestos, etcétera. No obstante, en pleno mes de mayo del 2008 estoy ejerciendo una estrategia de crecimiento.

Debo aclarar que esto se debe en gran medida no a mérito propio, la causa está más en la organización que he heredado que en mi capacidad de convicción a mi casa matriz.

Como consultora de marca, ofrecemos un *portfolio* de servicios algo inusual en la industria. Comenzamos con investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, y continuamos con servicios de branding como estrategia, gestión de *portfolios* de marca, *naming*, etcétera, e innovación. Este *portfolio* cumple dos funciones.

La primera es la típica de una integración vertical. Realizar el trabajo de investigación nos da el *insight* necesario para desarrollar una estrategia de marca o innovación. Con lo cual estamos bien posicionados para abrir la puerta a ofrecer nuevos servicios a los mismos clientes. El desafío

aquí reside en obtener credibilidad en todos los servicios. Por ello la importancia de no tan sólo lanzar servicios, sino especializarnos en cada uno de los sectores. Si me enfoco en investigación, me consta que no somos los menos costosos. Pero sí quiero pensar que somos de los mejores y ofrecemos un valor añadido, porque hemos montado cada departamento con un compromiso importante en cada disciplina.

Esto requiere una inversión en talento y entrenamiento. Pero ningún servicio sirve de apoyo o soporte para el otro. Cada uno está pensado para existir exitosamente con independencia del otro. Y nuestra distribución de facturación así lo demuestra. Este compromiso es importante, porque los ciclos del mercado varían la demanda de nuestra oferta de servicios, lo cual pone algunos de ellos en situaciones precarias en momentos dados. No obstante, mantenemos nuestro compromiso en cada uno de los servicios, porque entendemos que nos ayudan en la operación a largo plazo.

La segunda es que cada servicio cumple una función financiera distinta que nos permite sobrevivir en momentos de crisis. La investigación cuantitativa nos provee con ingresos significativos y constantes, proyectos de escala que se repiten anualmente con márgenes razonables, lo que asegura una base de ingresos mínima para mantener la operación. La investigación cualitativa, nos ofrece mucho volumen de negocio, aunque con proyectos de menor dimensión y rentabilidad más discreta. Pero los costes de adquisición de clientes en ambos casos, son moderados. Por otra parte, el branding y la innovación, muy parecidos en su naturaleza financiera, suponen costes de adquisición de clientes elevados, rodeados de incertidumbre, aunque con márgenes más atractivos.

Pero lo importante es que con este *portfolio* de servicios, minimizamos el riesgo y maximizamos la rentabilidad de la operación en el largo plazo. Tenemos menos años *galácticos*, pero evadimos las crisis, que en nuestro sector no son broma. (Continuará la semana próxima)

Carlos Tribiño es consejero delegado de Added Value en España