

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS



“La crisis hace posible lo imposible”. Esta corta frase puede resumir la tesis que Adriano Henriques expone en esta nueva entrega de nuestra serie de artículos sobre estrategias de marketing para épocas de crisis. Éstas generan la necesidad de actuar y así es más fácil romper inercias en las empresas. Según el autor, esa actuación ha de ir dirigida a adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor, ganar cuota de voz publicitaria, crear métricas adecuadas para estimar el ROI y mantener la base de clientes. Tras más de quince años dirigiendo proyectos de conocimiento y gestión de clientes en Estados Unidos, América Latina y Europa, hoy Henriques trabaja con empresas como Google, Endesa y Zurich Seguros en sus iniciativas para el mercado español.

[Adriano Henriques]



Adriano Henriques.

Cómo sacar provecho de la crisis

Las cinco fases del luto

Se define como crisis un momento de ruptura, un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo. Para los que consiguen sacar provecho de la crisis, el cambio es positivo. En cambio, para el resto, crisis significa pérdida. La diferencia está en cómo afrontamos ese momento de ruptura.

Algo podemos aprender con la psiquiatra suizo-estadounidense Elisabeth Kübler-Ross, que se dedicó a estudiar cómo se comportan las personas frente a situaciones catastróficas, desde la proximidad de la muerte hasta un divorcio. En su libro *On death and dying*, Kübler-Ross realiza una descripción de las fases que atraviesa una persona en este tipo de situaciones:

- **Negación:** “No es posible que esto me pase a mí”
- **Ira:** “¿Por qué yo? ¡No es justo!”
- **Regateo:** “Que yo viva hasta que crezcan mis hijos.”
- **Depresión:** “Estoy tan triste, ¿para qué preocuparme por cualquier cosa si voy a morir?”
- **Aceptación:** “Todo irá bien. Hay que adaptarse.”

Así como en las tragedias personales, las sensaciones de desesperación y desolación no son tan diferentes en tiempos de crisis económica. Al mercado enfermo parece que se le avecina un proceso doloroso: la pérdida de clientes, la caída en las ventas y el recorte de las inversiones. Adaptado a nuestros días de futuro incierto, el modelo Kübler-Ross sería algo más o menos así:

- **Negación:** “La crisis no me afectará.”
- **Ira:** “La culpa es de los especuladores.”
- **Regateo:** “Lo solucionaré con acciones tácticas.”
- **Depresión:** “No funciona, hay que acotar drásticamente las previsiones.”
- **Aceptación:** “La crisis viene para quedarse, tengo que cambiar mi estrategia.”

Kübler-Ross nos enseña que cuanto antes aceptemos la realidad —en este caso que la crisis es profunda, que la recesión será prolongada y nos afectará a todos— mejor preparados estaremos para enfrentarla. La clave está en dejar de buscar culpables, desconfiar de las soluciones paliativas y no contaminarse con el desánimo. La solución está en asumir la delantera en el cambio. Las empresas que antes consigan entender la nueva dinámica del mercado y adaptarse a ella, mejor partido sacarán de las nuevas oportunidades, y más provecho de la lentitud de la competencia.

¿Pero dónde residen realmente las oportunidades ocultas de la crisis? Otra vez, en el cambio. En tiempos normales, las transformaciones en el comportamiento de los consumidores suelen ser más lentas y previsibles. En tiempos de crisis, esos comportamientos cambian rápida y drásticamente.

Parafraseando a Barack Obama, la manera de progresar en tiempos de crisis se resume a una palabra: cambio. En un mercado repleto de incertidumbre, donde algunas verdades de toda la vida empiezan a temblar, son posibles importantes avances para las empresas que consigan detectar las nuevas oportunidades y anticiparse a aprovecharlas. Las primeras en promover un cambio estratégico apropiado pueden adelantarse a sus competidores de forma casi irreversible ya que, pasada la crisis, estas ganancias tienden a perdurar.

El sentido común nos dice que los líderes del mercado están en mejor posición para enfrentar una recesión, pero la historia enseña que las grandes variaciones en cuota de mercado que ocurren en estos periodos no siempre favorecen a los grandes.

Un estudio de Bain & Co. que analizó 700 empresas durante la recesión americana de 1990-1991 concluyó que, tras ésta, un 20% de las empresas con menos cuota de mercado saltaron a los puestos más altos. En cambio, más de 20% de las que ocupaban

posiciones superiores cayeron a la parte baja de la lista. Otros ejemplos: de los diez mayores bancos brasileños en 1994, solo cinco permanecieron en el ranking de 2000. En Rusia pasó lo mismo, permitiendo que instituciones como Alfa Bank ocupasen su lugar entre los grandes. En la crisis mexicana de 1994 y en la surcoreana de 1997, el ranking de las mayores empresas en ambas naciones cambió a una gran velocidad. El

mismo fenómeno se repite en diferentes países y sectores.

Es obvio que los líderes de mercado parten de una situación ventajosa: cuentan con marcas reconocidas, una base de clientes más extensa, dominio de los canales de distribución y poder de fuego económico. No obstante, si tardan en reposicionarse adecuadamente para hacer un nuevo uso de esos recursos, pueden abrir las puertas para competidores más ágiles.

Entender al consumidor en crisis

¿Pero dónde residen realmente las oportunidades ocultas de la crisis? Otra vez, en el cambio. En tiempos normales, las transformaciones en el comportamiento de los consumidores suelen ser más lentas y previsibles. En tiempos de crisis, esos comportamientos cambian rápida y drásticamente. Entender el nuevo escenario de mercado es el primer paso para poder capturar las oportunidades estratégicas.

A medida en que sube la hipoteca el desempleo crece y baja la confianza del consumidor, las prioridades de éstos se modifican. El *consumidor en crisis* controla mejor sus gastos y exige más valor por su dinero. Lo que no significa necesariamente optar por productos de gama más baja, sino invertir más tiempo eligiendo qué y dónde comprar.

Presionado por un contexto adverso, el consumidor reescribirá su lista de la compra, reemplazando marcas y categorías de producto que no encajen en su

nueva condición. El cine de todos los miércoles de la pareja, con sus palomitas y cenita en el restaurante, puede ser substituido por una película en casa acompañada de una cena exquisita. De hecho, una encuesta realizada en más de 10.000 domicilios mexicanos durante la crisis de 1994 indicó un incremento en la compra de alimentos más caros para consumo en el hogar. Aquí mismo, en España, el director comercial de una empresa de televisión por cable regional me comentó recientemente que estaba presenciando una fuerte subida en las ventas.

El *consumidor en crisis* es más propenso a experimentar nuevos canales de compra, visitar más tiendas antes de decidirse o incluso desplazarse hasta las afueras para comprar su marca preferida a un buen precio. Los distribuidores que consiguen manejarse rápidamente en las nuevas circunstancias recogen los frutos. Es el caso de Dell Computer, que con su canal de ventas directas, personalización de productos y flexibilización de precios fue capaz de crecer un 11% en ventas en un año en que el mercado se desplomó un 12%. Lo mismo está pasando con una cadena de ópticas española que recientemente montó un almacén a modo de *outlet* donde se puede encontrar gafas de primeras marcas a precios más asequibles. La iniciativa se demostró vencedora: el menor margen es compensado por el volumen y por las ventas de gafas graduadas, que generan un mayor beneficio. Aunque llegue la recesión, muchos consumidores seguirán comprando su Dolce & Gabanna...

Cada vez más el *consumidor en crisis* procura llenarse de información y confianza antes de decidir, sea por los medios tradicionales sea a través de internet. Y las marcas que desaparecieron de los medios pagarán el precio en formato de cuota de mercado. Marcas importantes del pasado, tales como Coca Cola, GE y Procter & Gamble siguen siendo fuertes hoy porque invirtieron en marketing durante la Crisis de 1929, la Primera y la Segunda Guerra Mundial y en otras épocas difíciles. Es muy conocido el caso de las empresas norteamericanas Kellogg's y Post, que en la década de 1920 competían intensamente



por el mercado de cereales. Durante la Gran Depresión, Post cortó parte de su inversión en publicidad a la vez que Kellogg's la duplicó. Cuando la depresión terminó, Kellogg's era líder indiscutible, posición que mantiene hasta hoy.

En situaciones extremas, el consumidor puede simplemente desaparecer en la crisis, forzando a las empresas a remodelar sus productos y buscar canales de distribución para vender a una nueva clientela. En el año pasado, una marca de grifería para baño y cocina realizó el 80% de sus ventas en el mercado de obra nueva residencial. Con la retracción de la construcción en España, la empresa optó por atacar el mercado de reposición, donde históricamente no ha tenido presencia relevante. Con esta idea en mente, planteó un trabajo de análisis del nuevo consumidor. Como resultado, fue capaz de desarrollar nuevas líneas de producto con un nivel de diseño superior, más adecuadas al consumidor de reposición y a su vez más rentables. Pero aún le falta aumentar su presencia en la red de distribución. El próximo paso necesario es analizar y segmentar el canal, estableciendo el plan de acción comercial priorizado por potencial y alineado a sus capacidades y recursos.

Todos estos ejemplos dejan claro que entender los cambios en las necesidades y preferencias del consumidor es sólo el primer paso para sacar provecho de la crisis. En muchos casos, hay que redefinir nuestro público objetivo en función las necesidades que podemos o queremos atender. Asimismo, es casi siempre inevitable ajustar nuestra propuesta de valor, reduciendo o eliminando elementos que perderán importancia para el consumidor (por ejemplo la cercanía en el caso de la cadena de ópticas), y creando o mejorando aquellos que respondan a las nuevas

grupo industrial británico demostró que los supermercados que suplantaron a sus competidores más grandes en cuota de presencia publicitaria durante la recesión obtuvieron ganancias en cuota de mercado que llegaron a 15%.

Otro efecto interesante de la recesión es el cambio en el formato del gasto publicitario, que tiende a migrar de los medios masivos a los de respuesta directa, donde el retorno de la inversión es más fácil de medir. El banco de inversiones Cowen & Company analizó las últimas seis recesiones desde 1950, demostrando que los gastos en marketing directo aumentaron en todas ellas. No existen dudas de que ahora pasará lo mismo, con la diferencia de que el marketing interactivo ocupará la posición antes reservada al marketing directo tradicional. Las compañías que mejor y más rápido consiguen declinar su estrategia de comunicación en las nuevas plataformas digitales y que

acción o fruto de un comportamiento preexistente.

Es el caso de una cadena minorista especializada en vinos que destinaba una parte importante de su presupuesto de marketing a acciones de buzoneo intensivo en los entornos de las tiendas. Ya que un gran porcentaje de sus nuevos clientes venían de ahí, la decisión parecía acertada. Al implementar una métrica robusta para evaluar estas acciones, descubrió lo contrario. Pasó a distribuir sus folletos solamente en los portales pares, y estimuló la captación de datos en cada compra. Comparando el número de nuevos clientes de los portales pares e impares, concluyó que la inversión no era rentable ni a corto ni a largo plazo. La gran mayoría de los clientes que solía atribuir al buzoneo vendría de todas las maneras, por la proximidad y el boca a boca. Hoy concentra su energía en hacer que los nuevos clientes vuelvan con más frecuencia, reservando el buzoneo para el lanzamiento de nuevas tiendas.

Mi metáfora preferida para este tipo de enfoque son las campañas electorales norteamericanas. El campo de batalla entre Obama y McCain fue limitado a quince de los cincuenta estados norteamericanos, los llamados Battleground States o Swing States. Ahí es donde los candidatos pasaron la mayor parte de su tiempo e invirtieron casi la totalidad de sus presupuestos. Y lo hacen porque saben, a partir de los exhaustivos análisis de las encuestas y de los censos electorales, que en esos estados cualquiera de las candidaturas tiene una razonable oportunidad de vencer. Por lo tanto, es ahí donde se decidirán las elecciones, es ahí donde cada dólar invertido, cada minuto del candidato, cada voluntario, puede generar más votos. No era imposible que McCain ganase los diecisiete votos electorales de Michigan, pero él dejó de hacer campaña en este estado porque el esfuerzo necesario para revertir la situación drenaría recursos de otros sitios donde la victoria era más probable. De la misma manera, nuestra inversión en marketing en cada segmento de consumidores o acción debería ser pautada no sólo por su valor potencial, sino por el efecto que puede generar cada euro adicional.

Mantener la base de clientes

Todo el esfuerzo en entender el impacto de la crisis en las necesidades del consumidor, implementar una estrategia de marketing proactiva y ajustarla en función de métricas, es aún más importante y difícil en nuestra base de clientes.

Un estudio coordinado por un grupo industrial británico demostró que los supermercados que suplantaron a sus competidores más grandes en cuota de presencia publicitaria durante la recesión obtuvieron ganancias en cuota de mercado que llegaron a 15%.

necesidades (montar un ordenador a medida, donde sólo pago por lo que voy usar, en el caso de Dell Computers)

Presionar a la competencia

Para las compañías que identifiquen su público objetivo y desarrollen una propuesta de valor adecuada, los tiempos duros crean una oportunidad única para que su mensaje repercuta vigorosamente en el mercado. La reacción instintiva de los competidores es reducir la inversión en publicidad, lo que produce dos efectos positivos. Aumenta el poder de negociación del anunciante con los medios y, simultáneamente, disminuye el ruido mediático. La consecuencia es inmediata: cualquier incremento en la inversión genera un efecto multiplicador en la cuota de presencia publicitaria (*share of voice*). En un contexto donde los consumidores están reevaluando sus preferencias y por lo tanto más propensos al cambio, la cuota de presencia publicitaria impacta directamente en la cuota de mercado.

Diferentes análisis fueron publicados correlacionando estos dos indicadores. Un estudio del Strategic Planning Institute (SPI) norteamericano concluyó que las empresas que incrementaron la inversión publicitaria en la recesión de 1981-1982 ganaron un promedio de 1.5 puntos en cuota de mercado. Además, las compañías que cortaron drásticamente sus inversiones no consiguieron mejorar su cuota de mercado en los dos años posteriores a la recesión. Un estudio similar coordinado por un

paralelamente apliquen mayor presión publicitaria, ganarán una ventaja competitiva difícil de alcanzar.

Ajustar en función de los resultados

En un ambiente de crisis, más que nunca, hay que maximizar el retorno de cada euro invertido en marketing y eso sólo es posible calculando de manera precisa el efecto que tiene esta inversión. No hay como gestionar lo que no se puede medir. Muchos ejecutivos, hoy satisfechos con el supuesto retorno de sus acciones de marketing y ventas, quedarían sorprendidos al descubrir que están tirando dinero a la basura por no disponer de una metodología de medición eficiente.

Las empresas más sofisticadas son capaces de identificar dónde están sus clientes y prospectos más interesantes, pero son pocas las compañías que establecen parámetros de control para identificar el efecto incremental de cada acción. Es común que desperdicien parte de su presupuesto mimando a clientes que le son fieles, convenciendo a consumidores ya decididos o intentando retener a clientes perdidos. Deberían concentrarse en atacar a aquellos consumidores que, con un pequeño empujón, pueden cambiar su propensión a la marca o comportamiento de compra. Sin disponer de métricas robustas sobre el retorno diferencial de la inversión, no consiguen identificar correctamente cuáles de los resultados obtenidos son realmente consecuencia de cada

Continúa en página 32

Importante porque es más fácil perderlos hoy de lo que fue conquistarlos ayer y porque de ellos depende el vigor de nuestro negocio tanto hoy como mañana.

Difícil porque creemos conocerles bien, tenemos datos, encuestas, modelos estadísticos, experiencia. El problema es que nada de eso tiene la misma utilidad que tenía antes. Nuestro cliente despertó diferente, y como a un chaval que entra en la adolescencia, hay que redescubrirlo. Los modelos y las investigaciones tienen que ser revisados para ayudarnos a entender cómo la crisis afecta sus necesidades, y cómo nuestros productos encajan en su nueva lista de las compras. Colaborar con ellos en la solución de sus nuevas dificultades no es solamente una forma de retenerlos, además puede ser el camino para venderles más.

Fue lo que le pasó a una empresa de televisión por satélite de Brasil. Durante la crisis de 2001, sus bajas aumentaron considerablemente. Una primera investigación indicó que el servicio era visto como superfluo frente a las otras necesidades del hogar, y por eso era uno de los primeros en

Es mejor lanzar un piloto en tres meses que un programa completo después de un año. La velocidad permite que se ocupen los nuevos huecos a medida que aparecen.

ser abandonados. Sus competidores pasaron a ser los otros gastos de la familia, del periódico al curso de idiomas. Usando como base una segmentación estratégica de clientes, una segunda investigación fue lanzada con el objetivo de jerarquizar las prioridades de cada segmento.

Con esta información en mano, la oferta de valor fue redefinida para cada grupo, generando efectos positivos en todo el ecosistema de marketing. El servicio al cliente mejoró su capacidad de retención, ya que los clientes que solicitaban el término del contrato eran reconducidos a través de un argumentario personalizado en función de sus prioridades. El programa de fidelización fue rediseñado enfatizando los beneficios específicos del producto por segmento: entretenimiento asequible para parejas con hijos muy jóvenes, educación para familias con niños en edad escolar,

etcétera. Los productos del *pay-per-view* fueron reformulados y comunicados de manera segmentada. Como resultado, las bajas no solo retrocedieron sino

que alcanzaron niveles inferiores al período anterior a la crisis, y en algunos segmentos la venta de *pay-per-view* presentó un incremento visible.

Implementar el cambio

La crisis trae una ventaja adicional en el momento de implementar el cambio: hace posible lo imposible. Cuando la economía va bien, transformaciones profundas en la manera de llegar al mercado son vistas con desconfianza. Las estrategias de toda la vida producen resultados que, a pesar de ser mejorables, son usados como freno a las innovaciones. En un ambiente de crisis, la inercia es mucho menor. La dirección general, los empleados y los distribuidores reconocen que algo hay que hacer, que las cosas tienen que cambiar, y las resistencias pierden aliento. Para ejecutivos con una estrategia clara y bien fundamentada, así como

rompedora para los estándares tradicionales, la crisis es un facilitador. Aquellos de nosotros que ya vivimos una recesión lo sabemos bien.

Entendida la coyuntura, trazada la estrategia y vencidas las barreras internas, la clave pasa a estar en la rapidez de la implementación y su capacidad de ajuste. Es mejor lanzar un piloto en tres meses que un programa completo después de un año. La velocidad permite que se ocupen los nuevos huecos a medida que aparecen, además de generar un aprendizaje en tiempo real, simultáneo a la evolución del propio mercado.

Para establecer la capacidad de ajuste hay que montar procedimientos ágiles y muchas veces independientes de la operativa cotidiana, garantizando los recursos para su consecución. Del mismo modo, métricas robustas acompañadas de revisiones frecuentes son herramientas fundamentales para afinar la estrategia y asegurar los resultados.

Un buen ejemplo de ese enfoque puede ser encontrado en la iniciativa de uno de los mayores operadores de telefonía móvil de América Latina. En la crisis de 2001, esta empresa montó todo un laboratorio de campañas, paralelo a marketing, contando con equipo propio de analistas y estrategias, un sistema flexible de creación de productos y una

plataforma de emisión de campañas por SMS, mensajes de voz y telemarketing. Sus responsabilidades son detectar palancas de aumento de beneficios en la base de clientes, crear y testear campañas para activarlas, y proyectar los resultados en términos de venta incremental, venta cruzada y retención. Todos los meses emiten más de cincuenta campañas diferentes, sin los frenos de una operación tradicional. Las mejores se quedan disponibles para el departamento de marketing, que decide cuándo y cómo usarlas.

No es fácil, está claro, pero es posible. Las oportunidades están al alcance de los ojos, hay que saber identificarlas y agarrarlas rápido con las dos manos, dejando la competencia muerta de hambre. Volviendo una vez más al Mr. Obama, genio del marketing y próximo líder de un mundo en crisis: *Change: yes we can.*

Adriano Henriques
Director general de Opportunity,
empresa consultora especializada en
Customer Intelligence.
(ahenriques@oppy.es)

Anuncios

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:.....
Cargo profesional:.....
Domicilio:.....
C.P.:..... Población:.....
Teléfono:..... E-mail:.....

DATOS DE LA EMPRESA

Denominación social:.....
CIF/VAI:.....
Nombre comercial:.....
Actividad:.....
Domicilio:.....
C.P.:..... Población:.....
Teléfono:..... Fax:.....
E-mail:..... Página Web:.....

Envío de ejemplares a:

- Domicilio particular indicado arriba
 Domicilio de la empresa indicado arriba

Facturar a:

- Mi nombre (particular)
 La empresa indicada

PRECIOS ANUALES DE SUSCRIPCIÓN 2008

- Suscripción **Anuncios** completa (IVA incluido) 536,00 C.
 Suscripción **Semanario Anuncios** (IVA incluido) 375,00 C.
 Anuncios Press – Suscriptores **Anuncios** (IVA incluido) 995,00 C.
 Anuncios Press – No Suscriptores **Anuncios** (IVA incluido) 1.514,00 C.

* La cancelación anticipada conllevará gastos de gestión

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

FORMA DE PAGO

Cheque nominativo a Publicaciones Profesionales, S.A.U.

Transferencia a Publicaciones Profesionales, S.A.U.:
BANKINTER [0128 0015 11 - 0500001825]

Con cargo a mi tarjeta de crédito:

 VISA [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

 AMERICAN EXPRESS [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Fecha caducidad tarjeta (Imprescindible): /

Nombre del titular:

Firma del titular (Imprescindible):

Domiciliación Bancaria

Banco o Caja:

Titular de la cuenta:

Clave entidad [] [] [] [] Oficina [] [] [] [] D.C. [] []

Número de cuenta [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Muy señores míos:

Les ruego atiendan con cargo a la cuenta arriba indicada los recibos que le sean presentados por Publicaciones Profesionales, S.A.U. hasta nueva orden. Atentamente,

Firma del titular:

Fecha:

Enviar a PUBLICACIONES PROFESIONALES, S.A.U.

Miguel Yuste, 17 - 3º • 28037 Madrid • Tel.: 917 895 600 • Fax: 917 895 649 • E-mail: pilar.garcia@anuncios.com

Sus datos van a ser introducidos en un fichero con la finalidad de llevar a cabo su gestión comercial. De acuerdo con la Ley Orgánica 15/99, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, Ud. podrá ejercitar los derechos de acceso, modificación y cancelación dirigidos a la siguiente dirección: "Publicaciones Profesionales, S.A.U. Miguel Yuste, 17 - 3º - 28037 Madrid. Sus datos podrán ser utilizados por Publicaciones Profesionales, S.A.U. o cedidos a terceros con fines de publicidad de empresas del sector publicitario, producción gráfica o audiovisual, medios o artículos de lujo. Si no desea que se produzca esta cesión, marque con una "x" en la casilla