

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS



Profundizar en el conocimiento del público objetivo, dotar de compromiso a la marca o reforzar el que tenía, hablar de la verdad del producto y hacer una publicidad comprensible son los cuatro ingredientes de la receta de marketing y publicidad que propone José Miguel Alonso en la tercera entrega de nuestra serie sobre estrategias de marketing para tiempos de crisis. [Las anteriores, obra de Carlos Tribiño y Jorge Hayes, se publicaron en los números 1239/40 y 1244].

CUATRO
INGREDIENTES PARA
UNA RECETA DE
MARKETING Y
COMUNICACIÓN
COMERCIAL
ADECUADA A TIEMPOS
DE DIFICULTADES

[José Miguel Alonso]

La hora de la verdad



José Miguel Alonso.

Se cuenta de un empresario americano que tenía un complejo turístico, con hoteles y restaurantes en una zona poco poblada. Era un negocio próspero. Atraía muchos visitantes gracias a que había situado una red de publicidad exterior con vallas en todos los cruces de carreteras a 200 kilómetros a la redonda. Para que la siguiente generación continuase impulsando el negocio, envió a su hijo a cursar un master de Administración de Empresas en una prestigiosa universidad. Allí, al hijo le contaron que se avecinaba una fuerte crisis. El hijo se lo dijo al padre, y le trasladó la recomendación de sus profesores de prepararse para la crisis reduciendo gastos. El hijo sugirió reducir la red de publicidad exterior, limitando la presencia en vallas hasta los cruces situados a 150 kilómetros a la redonda. Así lo hizo el padre. Al cabo de un tiempo, empezaron a bajar las ventas y se dijo el padre: "ya está aquí la crisis". Llamó a su hijo y le preguntó por lo que se decía de la crisis en su master. "Papá, dicen que parece que viene más fuerte de lo que se decía; yo reduciría las vallas a 100 kilómetros a la redonda". Así se hizo. Como, efectivamente, las ventas iban bajando y parecía que la crisis venía fuerte de verdad, continuaron reduciendo las vallas paulatinamente. Al cabo de unos años, un conductor que se perdió llegó al lugar donde antaño estaba el complejo turístico. Todo se veía en estado muy decadente, casi en ruinas. Encontró a un señor y le preguntó qué era aquello. "Esto era un floreciente complejo de hoteles y restaurantes, pero vino una crisis tremenda que acabó con todo. Y menos mal que mi hijo la vio venir y empezamos enseguida a reducir gastos".

situaciones de crisis, el consumidor no está para dejarse llevar donde no quiere o no puede. Es la hora de la verdad.

En definitiva, es la hora de volver a lo básico para competir por un consumidor que está reduciendo sus gastos. ¿Qué es lo básico? Ofrecer beneficios diferenciales del producto y compromiso de la marca que respalda al consumidor en sus necesidades de consumo simbólico. Las necesidades no son sólo funcionales, también son necesidades las que se orientan al consumo simbólico, y esas las satisfacen las marcas, no los productos. Retomaremos el punto más adelante

Las estrategias nunca pueden ser genéricas, como un *prêt-à-porter*, sino que han de ser específicas considerando el público objetivo y en función del sector y de la posición de la marca —no es lo mismo una marca líder que una segunda o tercera marca—. Pero me atrevo a señalar los cuatro criterios clave cuya combinación nos servirá para estructurar estrategias adecuadas a tiempos de crisis:

- Revisar lo que sabemos del público objetivo
- Que la marca actúe con compromiso.
- Resaltar la verdad del producto.
- Que nuestra publicidad sea más clara que nunca.

La otra cara de la moneda de esta historia es algo cierto y serio: la mayoría de marcas sólidas que nos rodean son supervivientes de alguna crisis, que saben que la publicidad es una inversión y no un gasto y que la marca ha de ser la expresión de un compromiso mutuo con el consumidor que

hay que mantener vivo en todo momento. En todo momento, no sólo en situaciones expansivas. Cuando las ventas flojean porque estamos inmersos en una situación de crisis transversal, ¿qué

hacer? ¿Qué soluciones ofrece el marketing? ¿Cuál es la receta publicitaria?

Muchas compañías, pensando en su cuenta de resultados, hacen algo muy drástico: actúan como los personajes de nuestro chascarrillo, considerando que las inversiones publicitarias son un gasto. Lo cortan, parece que mejoran su cuenta de resultados y se quedan tan anchos.

Quizás, así, mejoren su cuenta de resultados del año, pero degradan uno de los principales activos de su empresa: la marca. Es la estrategia del *pan para hoy y hambre para mañana*. Porque *mañana* estas marcas oportunistas, que no tienen el temple para aplicar el marketing cuando más falta hace, tendrán que empezar de cero o de menos algo, mientras que alguna de sus competidoras, aplicando otras estrategias, habrá conseguido una posición de ventaja, ganando la vinculación de sus consumidores.

Veamos cómo lograr ser una de las marcas que saca ventaja:

La hora del marketing

En situaciones de crisis, lo que hay que hacer es bien simple: ni más ni menos que aplicar el marketing en su esencia más profunda: satisfacer necesidades del consumidor por un precio movilizador y con un margen rentable.

Fijémonos, hablamos de *necesidad, consumidor, precio, rentabilidad*. Es decir, no se trata

de vender cualquier cosa, ni a todo el mundo, ni a cualquier precio, ni sin margen. ¿Cuál es el objeto del marketing y de la publicidad? ¿Vender? No, en absoluto. Su objeto es que nos compren, de forma repetida. Parece lo mismo, pero no lo es. El marketing es lo contrario de la venta del pelotazo.

Por tanto, hemos de satisfacer una necesidad o somos prescindibles. Es decir, se acabó el lanzar productos por lanzarlos, se acabó la falsa innovación pretenciosa y que pretende vender más caro lo que otros productos o servicios ya ofrecen de forma satisfactoria. Y se acabó el tratar de vender a todos. Focalicemos nuestro público objetivo; solo así, pensando en colectivos concretos —que no tienen por qué ser reducidos— podremos pensar en sus necesidades y, con ello, dar sentido a nuestra marca. Y se acabaron los anuncios que no se entienden...

En periodos expansivos es fácil justificar cualquier cosa. En periodos de contracción, no. En

¿Cuál es el objeto del marketing y de la publicidad? ¿Vender? No, en absoluto. Su objeto es que nos compren, de forma repetida. Parece lo mismo, pero no lo es.

1. REVISAR LO QUE SABEMOS DEL PÚBLICO OBJETIVO

En cualquier mercado, la clave del éxito es la focalización adecuada de nuestro público objetivo. Precisar quién queremos que nos compre y conocer los porqués; comprender qué necesidad podemos satisfacer y ofrecer un motivo por el que nos preferirán frente a las propuestas de la competencia. Ésa es la receta del éxito. Renunciamos a vender a todos para comprometernos con un colectivo determinado al que queremos ser útiles. Solo así podemos obtener cierta garantía de compras repetidas.

Si la elección y conocimiento del público objetivo es clave, en situaciones de crisis debemos revisar todo lo que de él sabemos. Los valores se reajustan, los marcos de aceptación, cambian.

Quizás nuestro público objetivo esté poco expuesto a la crisis. O muy expuesto.

Es necesario saber qué lugar ocupa tu categoría en su escala de atención de necesidades. ¿Somos un alimento complementario, en una categoría indiferenciada? ¿Ofrecemos viajes de vacaciones, irrenunciables, pero ajustables en categoría y duración? ¿Somos una máquina con la que uno mismo puede cortarse el cabello? ¿Somos una marca de joyería? ¿O de bisutería?

Unas categorías van a sufrir más que otras, en función de la escala de valores de los distintos colectivos. Hay categorías que pueden crecer, porque vienen en auxilio del consumidor, permitiéndole ahorros respecto a sus usos anteriores (ejemplo de la máquina de cortar el cabello).

Una vez acotado el marco de dificultad de la categoría, en general, deberemos variar uno de los criterios de actuación predominantes en los últimos cinco años. En general, todos hemos entrado en la dinámica de pensar y actuar considerando los deseos del consumidor. Ha llegado el momento de volver a pensar en necesidades. Racionales y emocionales, pero sentidas como necesidades. La barrera es muy tenue, pero lo que no se sienta como necesario, va a ser pospuesto.

Una de las principales correcciones que nos va a traer esta crisis seguramente estará en la

Ha llegado el momento de volver a pensar en necesidades. Racionales y emocionales, pero sentidas como necesidades. La barrera es muy tenue, pero lo que no se sienta como necesario, va a ser pospuesto.

escala de valores: el despilfarro va a estar muy mal visto. Por lo tanto, las marcas van a tener que hacer un esfuerzo por defender su aportación en la satisfacción de necesidades.



2. MARCA COMPROMETIDA

En nuestra sociedad, el consumo es la construcción de yo. Dime qué consumes y te diré quien eres. Por eso es tan importante el consumo simbólico. Esto es, qué dice de mí y cómo me hace sentir la compra o consumo de determinada marca. El consumo simbólico es la gran aportación de las marcas, frente a la mera funcionalidad del producto. Siempre hay una marca cuya compra me hace sentir mejor que otra. Como consumidores, no sabemos muy bien por qué, pero así es. Quizás en unas categorías siento indiferencia ante las distintas propuestas de marca. Pero siempre hay una categoría en la que, sin darme cuenta, hay una marca que considero no reemplazable. Intenta hacer la prueba, paciente lector. Un refresco, unas zapatillas, un coche, un hotel, un ordenador, un equipo de fútbol... siempre hay alguna categoría en la que percibimos la diferenciación de marca. Y una marca que sentimos nuestra. O nosotros de ella.

Ésas son las marcas que han trabajado bien su aportación al consumo simbólico. Son las más resistentes. Y lo son porque se preocupan por estar siempre al lado de sus consumidores.

Pues eso es lo que hay que hacer ahora. Estar al lado de nuestros consumidores. No es momento de abandonar. Justamente al contrario. Es el momento de la

oportunidad para las marcas tenaces, las que piensen tanto en que nos compren hoy como en que nos compren mañana. Porque los recursos disponibles en el bolsillo del consumidor pueden

ser menos, pero sus necesidades de consumo simbólico son las mismas. Siguen sintiendo necesario sentirse seguros, confiados, expertos, etcétera. Y las marcas que se muestren a su lado, satisfaciendo esas necesidades emocionales de consumo simbólico, serán sus marcas preferidas.

Reforcemos a nuestros clientes. Establezcamos políticas de fidelización, busquemos la manera de satisfacer mejor sus necesidades, tanto las funcionales como las emocionales y difundamos un discurso que los reafirme en su opción de compra.

Y aprovechemos para rentabilizar inversiones mejorando el *top of mind* de nuestra marca ahora que, seguramente, bajará la saturación publicitaria.

3. LA VERDAD DEL PRODUCTO

De lo poco que sabemos en comunicación, sí hay una cosa que podemos dar por demostrada: lo concreto motiva.

Por eso, en un momento en que tenemos que transmitir que somos satisfactores de necesidades, ofreciendo motivos de preferencia frente a la competencia, es el momento de acudir a lo concreto.

Seguramente hay que reordenar la gama. Hay que poner como locomotora del tren un producto distinto del que

tiraba en el periodo expansivo. Y es el momento de recuperar los beneficios para el consumidor basados en atributos diferenciales. Hay que buscar y enfatizar la verdad del producto.

Aquí se me ocurre como ejemplo uno que es un paradigma de actuación de marketing y publicidad en España. En un momento de una notable crisis que afectaba al sector de electrodomésticos, y en el que todas las marcas pugnaban por presentar al consumidor su oferta más barata, Zanussi realizó un reordenamiento de su gama. Juan Ungarelli, entonces director de marketing de Zanussi, eligió como locomotora uno de sus productos más caros: una lavadora concebida y fabricada para sufrir menos averías y, por tanto con dos beneficios: no sufrir el incordio de estar algún día sin lavadora y una mayor duración. Como eso sintonizaba perfectamente con las necesidades del consumidor, y la comunicación publicitaria se orientó a lo concreto de forma creativa, el resultado fue un éxito en ventas.

Las lecciones de este caso son múltiples. Subrayo la necesidad de buscar la verdad del producto como base de un beneficio para el consumidor, y subrayo que la propuesta de éxito no tiene por qué basarse en la venta a bajo precio.

Ya empezamos a ver propuestas basadas sólo en bajo precio. El consumidor es sabio. Vender barato o muy barato, no es lo que hará que nos compren en un momento de contención del gasto. Lo que puede hacer es que desconfíe más y reaccione como un caracol a quien todo el mundo toca los cuernos.

No olvidemos que una situación de crisis no necesariamente nos tiene que llevar a políticas de marketing y comunicación que parecen de liquidación de negocio.

Lo que tenemos que hacer, siempre, pero en situaciones de crisis más, es transmitir que pensamos en las necesidades de nuestros públicos objetivo. Lo de *barato* es un concepto relativo y por tanto, el consumidor sabe que bajo precio no necesariamente implica barato.

Busquemos la verdad de nuestro producto, y difundamos el beneficio que implica, porque es lo que ayudará a que nuestra marca se sitúe en posiciones de ventaja para después de la crisis.

No olvidemos que una situación de crisis no necesariamente nos tiene que llevar a políticas de marketing y comunicación que parecen de liquidación de negocio.

4. PUBLICIDAD QUE SE ENTIENDA

Hemos pasado (¿pasado?) unos tiempos en los que nuestros medios se han llenado de anuncios de difícil comprensión. Parecía que la ambigüedad, el equívoco o el despiste eran condición *sine qua non* para resultar creativos.

En momentos de crisis, también en publicidad es útil un retorno a lo básico. En periodos expansivos, el receptor tiene la mente más abierta y puede estar predispuesto a aceptar, incluso, propuestas que no entiende; en esas situaciones le invade un impulso a sumarse a una ola de algo que quizás los demás sí entiendan. En periodos de contracción, aumenta la desconfianza y el sentido crítico de los receptores. Por ello, recuperar las expresiones claras no es solo una cuestión *estética*, sino de eficacia. Es decir:

- Hacer nosotros el esfuerzo por sintonizar con nuestro público objetivo, en lugar de esperar que lo haga él o despreciarlo si no es capaz de seguirnos.

- Transmitir claramente un beneficio emocional para el consumidor.

- Contar con una verdad de producto, un atributo, que nos permita sustentar nuestra propuesta. No hace falta explicitar ese atributo y sus peculiaridades, pero sí es necesario que la experiencia de consumo, en la que sin duda ha de estar presente esa verdad del producto, conecte con la propuesta publicitaria. En este sentido, pondría como ejemplo paradigmático el anuncio de BMW del brazo de la campaña *¿Te gusta conducir?*.

- Creatividad. Publicidad que se entienda no quiere decir publicidad aburrida, ni obvia, ni redundante. Sencillamente interesar al público objetivo y tratarlo como su sabiduría merece.

La combinación de los cuatro vectores, con decisiones en cada uno orientadas a la satisfacción de necesidades del consumidor nos permitirá idear y aplicar las estrategias más eficaces en tiempos de crisis. Lo que podríamos llamar estrategias de la verdad.

José Miguel Alonso
Director general de Focus Estrategias de Comunicación.