

Mercadotecnia durante **recesión**

NIGEL HOLLIS Y JORGE ALAGÓN



Todo el mundo habla de recesión. Los consumidores comienzan a poner más cuidado en su gasto. Los negocios reaccionan en consecuencia. Algunas compañías recortan costos variables, entre ellos los de mercadotecnia, para así cubrir con las expectativas del mercado financiero.

Sin embargo, mucha evidencia sugiere que no es una buena idea reducir la inversión en mercadotecnia durante una recesión. Hacerlo puede dejar a tu marca en una posición menos competitiva cuando la economía se recupere. A través de los años, las investigaciones sobre el tema han confirmado que **la mejor estrategia de retorno sobre inversión en el largo plazo es incrementar el gasto en mercadotecnia durante una desaceleración económica.**

La evidencia más reciente es el análisis presentado en marzo de 2008 durante la conferencia de la IPA (*Institute of Practitioners in Advertising*) con base en el análisis de los datos PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*). Este análisis comparó los resultados logrados por compañías que incrementaron, mantuvieron o redujeron su inversión mercadotécnica durante una recesión. Las métricas utilizadas fueron el Retorno sobre Capital Empleado (ROCE) durante la recesión y en los primeros dos años de la recuperación económica, así como el cambio en la participación de mercado. Las compañías que recortaron el presupuesto de mercadotecnia gozaron un ROCE mejor durante la recesión, pero peor una vez que ésta pasó. Durante la recuperación, los que “gastaron” lograron retornos sobre capital empleado significativamente mayores y ganaron más de un punto porcentual (1.3) de participación de mercado.

Tres factores explican estos hallazgos:

- 1 La relación entre la participación de mercado (SoM = *Share of Market*) y la participación de voz (SoV = *Share of Voice*).

La conexión entre ambas ha sido comprobada: entre más



grande sea tu SoV comparado con tu SoM actual, más probable es que tu marca gane SoM al año siguiente. Por tanto, si incrementas tu inversión en mercadotecnia al mismo tiempo que tus competidores disminuyen la suya, deberías incrementar sustancialmente la prominencia de tu marca. Esto puede ayudarte a establecer una ventaja que puedes mantener durante muchos años. Las estimaciones de la IPA sugieren que para ganar un punto de participación de mercado, los anunciantes deben tener un SoV diez puntos mayor que su SoM.

- 2 La relación entre tamaño de marca y margen de utilidad.

Dadas las ventajas de las economías a escala, las marcas grandes tienen una ventaja sobre las pequeñas en términos de atraer compras repetidas y de recuperar su inversión en mercadotecnia. Por tanto, una marca grande que incrementa su participación de mercado durante la recesión, está lista para beneficiarse según su “multiplicador” una vez que la economía repunte.

- 3 El menor “ruido” durante recesión crea oportunidades.

Por varias razones, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio puede tener mayor impacto durante una recesión que en otros tiempos. Un producto único o claramente superior puede tener un precio más alto, incluso

La mejor estrategia de retorno sobre inversión en el largo plazo es incrementar el gasto en mercadotecnia durante una desaceleración económica.



entre compradores sensibles al precio. Algunos competidores tardarán más en contraatacar con un producto espejo (“*me-too*”). Y podrás conseguir más “zambombazos por tu lana”, dada la relativa facilidad de sobresalir en una atmósfera menos saturada.

En conjunto, competir en una recesión es como correr un maratón. Un corredor puntero inteligente tomará el liderazgo y buscará incrementarlo mientras los otros se desgastan. Si los otros corredores permiten que la brecha se ensanche, será muy difícil que recuperen el terreno perdido cuando el paso se acelere de nuevo.

¿Gastar o no gastar?

Los mercadólogos experimentados y con grandes presupuestos saben de esto. Por ello es que AG Lafley, el CEO de Procter & Gamble, citado en *The Wall Street Journal* dice: “*We have a philosophy and a strategy. When times are tough, you build share.*” (Tenemos una filosofía y una estrategia. Cuando los tiempos son difíciles, construye participación de mercado). Carlos Slim Domit, presidente del Grupo Carso y Presidente del Jurado *Effie Awards* México 2008, afirmó que la publicidad es una herramienta fundamental para las empresas, por lo que es independiente de cualquier situación económica.

Pero las compañías que no tienen tantos recursos como P&G o Grupo Carso tendrán que sobrellevar la recesión lo mejor posible. A pesar de toda la evidencia que sugiere que ahora es un buen momento para mercadear con más agresividad, **los equipos directivos deben juzgar su caso de manera individual.** La mejor estrategia para tu marca —ofensiva o defensiva— dependerá de varios otros factores: la naturaleza, dinámica y tamaño de tu industria o categoría, las inclinaciones de tus consumidores, la fortaleza relativa de tu marca frente a las demás y, lo más importante, las acciones y reacciones esperadas por parte de tus competidores.

Tácticas de supervivencia

Sea que incrementes o no tu nivel absoluto de inversión en mercadotecnia, lo crucial es que al menos mantengas tu nivel relativo. Sin embargo, pocas compañías ponen en práctica estas recomendaciones, incluso las que tienen recursos para hacerlo. Cuando la recesión acecha, la mayoría reducirá gastos para lograr las utilidades

COMPE TENIA



presupuestadas. Pero incluso las compañías que no pueden (o no quieren) invertir más, pueden encontrar maneras de **hacer más con menos**. Una recesión, por tanto, puede imponer una disciplina provechosa para las marcas.

Durante una recesión, es crucial cuestionar qué es lo que cada elemento de tu plan de mercadotecnia pretende lograr. ¿Cómo alentará la lealtad a la marca? ¿Qué barrera de compra intenta derribar? ¿Hará que los consumidores perciban que vale la pena pagar más por tu marca o creará la percepción de que es una marca “chafa”? Cuando el dinero es escaso, el riesgo es mayor, por lo que tienes que asegurarte de que tu inversión generará buen retorno.

La clave del éxito está en mantenerte enfocado. Utiliza tu ingenio y concéntrate en cuatro factores: tu competencia, tu marca, tus consumidores y tu comunicación. Si tienes una marca fuerte y exitosa, continúa haciendo lo que te ha funcionado hasta ahora. Si tu marca tiene una posición relativamente débil, explota tus fortalezas y ataca tus debilidades.

Enfócate en tus competidores

Comienza midiendo el pulso de tu industria, analizando la salud financiera y las dinámicas de marca. Utiliza reportes financieros, estudios de *equity* y *tracking*, reportes de inversión en medios, inteligencia competitiva de tu fuerza de ventas y retroalimentación de tus clientes y consumidores, entre otros.

Más que nunca, debes anticipar sus reacciones y planear en consecuencia. ¿Cuáles acciones tomaron durante otras recesiones? ¿Qué están haciendo en otros mercados y países? ¿Cómo reaccionarán ante tus acciones? Una buena práctica es planear con base en escenarios a través de sesiones tipo “juegos de guerra”. Si bajas tus precios y no prevés la respuesta competitiva, puedes verte envuelto en una malsana guerra de precios donde, como en la pirinola, nadie gana y todos pierden.

Enfócate en tu marca

Concentra tu atención en tus marcas y productos medulares. No es momento de desparramar recursos escasos entre varias marcas o variantes. Las recesiones pueden requerir una estrategia de la medicina de emergencias y desastres (*triage* en inglés, ver “Triage” en la Wikipedia): pon tu músculo mercadotécnico detrás de las marcas que más probablemente sobrevivan y deja que las otras se hundan o salgan a flote solas.

Apoya tu propuesta central y enfatiza su valor. Las marcas fuertes soportan un sobreprecio, pues los consumidores tienen claras asociaciones en su mente que las hacen más deseables. Muchas personas se sienten bien cuando compran una marca establecida y con buena reputación; lo que tienes que hacer es volverla asequible. Durante la crisis económica argentina en 2002, Unilever facilitó que la gente continuara comprando (o cambiara a) detergente



Una marca exitosa se construye con base en su capacidad de proveer grandiosas experiencias (vivencias) de compra y uso.

Skip lanzando al mismo tiempo tanto empaques pequeños de bajo precio como empaques grandes de costo más bajo.

Es muy tentador bajar los precios para mantener a los compradores sensibles al precio, pero esto puede ser muy riesgoso. Es probable que aquellas personas que perciben en tu marca una clara ventaja competitiva y son forzadas a cambiarla por una más barata durante tiempos difíciles, regresen a comprar tu marca cuando termine la recesión. Frecuentes promociones de descuento entrenan a los compradores leales a esperar y comprar sólo durante ellas. Así que no te enfoques en el precio a menos que puedas recortar tus costos de producción y distribución, o vivir con márgenes de utilidad menores.

Nunca sacrifiques calidad. La tentación de ahorrar bajando la calidad del producto o servicio debe resistirse a toda costa. Una marca exitosa se construye con base en su capacidad de proveer grandiosas experiencias (vivencias) de compra y uso: cuando algo me gusta, seguro regreso por más. Un hoyo en la calidad puede pasar inadvertido por un rato, pero puede terminar hundiendo el barco.

Enfócate en tus consumidores

Tu base de clientes y de consumidores leales es el activo más importante para tu marca durante tiempos de recesión. Confirma que tus actividades están centradas en tus clientes más satisfechos, leales y valiosos. Manténlos felices y recompensa su lealtad. Asegúrate de estar cubriendo sus necesidades existentes lo mejor posible y utiliza retroalimentación por parte de tu fuerza de ventas para monitorear sus necesidades cambiantes. Revisa la segmentación de tus consumidores y enfócate en aquellos segmentos que darán el mejor retorno.

Enfócate en tu comunicación

Revisa la asignación de tu presupuesto buscando el mayor valor por tu dinero, tomando en cuenta el costo relativo y la efectividad relativa, así como los rendimientos decrecientes de cada medio de comunicación. Los modelos econométricos son una buena práctica, siempre que cuantifiquen no sólo el efecto en el corto plazo de la publicidad sobre las ventas, sino también su contribución de largo plazo en la creación de *equity* de marca.

Define una clara estrategia de comunicación y luego deja trabajar en paz a tus creativos. **La mejor manera de aprovechar al máximo tu presupuesto de comunicación es apoyando ideas creativas geniales.**

Un metaanálisis de modelos econométricos publicado en Admap (febrero 2008) confirma que la creatividad es el más grande multiplicador potencial de las utilidades (después del tamaño del mercado). Paul Dyson y Karl Weaver encontraron que las piezas creativas tienen cinco veces más peso sobre las utilidades de una campaña de comunicación que la distribución de presupuesto. Por ello, evalúa varias alternativas de piezas publicitarias para cada canal de comunicación; pretestear es barato en comparación con desperdiciar millones en comerciales que no evocan la respuesta deseada en la audiencia.

Conclusión

En tiempos de desaceleración económica, algunas marcas recortarán su inversión en mercadotecnia y se encontrarán en desventaja cuando la recesión termine. Tu objetivo debe ser aprovechar al máximo cada peso invertido en apoyo a tu marca, esperando mantener una fuerte relación con el consumidor. Si lo logras, tendrás una posición ventajosa cuando regresen “los buenos tiempos”.



Nigel Hollis es Chief Global Analyst en Millward Brown. Con veintisiete años de experiencia en branding, Nigel ha trabajado con una gran variedad de clientes globales, como Nestlé, SAB Miller, HP, Unilever, Kraft y Microsoft. Ha ganado cuatro veces el prestigioso Atticus Award por su pensamiento original. Sus más recientes ideas sobre marcas, mercadotecnia, medios e investigación de mercados pueden encontrarlos en su blog <http://www.mb-blog.com>

