

DDB^o



Aprovechando oportunidades en tiempos difíciles

Marketing y publicidad en tiempos de crisis

The **Yellow** Papers Series

Nuestros diecisiete años de crecimiento en gran parte ininterrumpido han dejado a muchas empresas poco preparadas para tomar las decisiones necesarias que aseguren su supervivencia y, mucho menos, para crecer en el mercado actual.

La actual crisis financiera global ha golpeado con tal velocidad e intensidad que parece hacerla completamente única. Incluso con las recesiones económicas experimentadas en 1990-91, 1997, 2000-01 y 2003, nuestros diecisiete años de crecimiento en gran parte ininterrumpido han dejado a muchas empresas mal preparadas para tomar las decisiones necesarias que aseguren su supervivencia y, mucho menos, para crecer en el mercado actual.

Durante las recesiones anteriores, fue el valiente consumidor quien, como un héroe, vino al rescate con su capacidad inalterada de gasto y optimismo. La situación actual es mucho más desafiante pues es global y su impacto afecta directamente al consumidor. Los ingresos de los hogares se enfrentan a fuertes recesiones, los precios descendentes de las acciones han reducido dramáticamente los ahorros, el desempleo está aumentando y los precios suben más rápidamente que los salarios. El acceso restringido al crédito ha golpeado tanto a consumidores como a empresas, afectando a las industrias consideradas como los motores de la economía global.

La situación ha forzado a los consumidores a reevaluar sus gastos catalogándolos fundamentalmente entre “quiero” y “necesito”. De hecho, les están aconsejando que hagan esto. Recientemente, ING Direct envió un correo electrónico a sus clientes con instrucciones para “evitar derroches, identificar y recortar gastos innecesarios y ahorrar en lo esencial.” Las noticias diarias y este tipo de comunicaciones tienen un efecto innegable en el estado de ánimo y en el comportamiento del consumidor.

Pero el hecho concreto es que cada economía presenta oportunidades para aquéllos que toman decisiones valientes e inteligentes. Para las compañías, la pregunta decisiva es ahora: ¿estamos usando proactivamente nuestras marcas como activos a largo plazo, durante esta recesión y más allá de ella? Para los consumidores la pregunta es: ¿qué factores influyen mis decisiones de compra en épocas de recesión?

Este artículo explora esas preguntas en cuatro secciones: el debate sobre recorte versus inversión en marketing y publicidad, las marcas como activos a largo plazo, la ecuación precio/valor del consumidor y los pasos a seguir en el uso de las marcas en época de recesión. El objetivo es establecer claramente los desafíos y las oportunidades disponibles para las marcas en condiciones difíciles de mercado.



Jeff Swystun es el Chief Communications Officer de DDB Worldwide. Jeff es responsable de la marca DDB, incluyendo el capital intelectual, la comercialización, comunicaciones internas y la gerencia del conocimiento. Jeff ha participado en más de 80 conferencias en 25 países. Es editor y autor de numerosos títulos, artículos e informes, incluyendo "The Brand Marketers Report" y "The Brand Glossary". El trabajo de Jeff ha aparecido en más de 250 publicaciones y en numerosos programas de televisión, incluyendo "Squawk Box" y "On the Money" de CNBC.



Les Binet es el Director Europeo de DDB Matrix, la consultora de econometría de DDB. Ha ganado 13 IPA Effectiveness Awards, más que ningún otro participante en la historia de este premio. Fue el "Convenor of Judges" para el premio en 2005. les.binet@ddbblondon.com



Dan Miller es Director General de Cuentas en DDB Seattle. Él maneja las cuentas de Microsoft y McDonald's. Ha sido miembro de equipos que han ganado 2 leones en Cannes, un Webby, un Clio, un EFFIE, 2 Arvils de plata, media docena de Totems y un par de premios en el Best of Show.

Recorte versus inversión

La evidencia empírica señala que los recortes de presupuesto de marketing y publicidad durante recesiones tienen un impacto negativo tanto a corto como a largo plazo. Tiene sentido en los negocios evaluar todos los gastos para determinar su retorno en cualquier momento. Y cada recesión coloca el marketing y la publicidad debajo del microscopio, a menudo etiquetando estas actividades como "nice to have". Pero la evidencia demuestra que los recortes presupuestarios en estas áreas, en realidad, bajan las ventas, reducen el *market share* y los ingresos, y erosionan los beneficios:

- Estudios de McGraw-Hill sobre las recesiones de 1974/75 y 1981/82 mostraron descensos del 21% y 45%, respectivamente, de las ventas durante los dos años, en aquellas compañías que recortaron la inversión en marketing y publicidad, comparadas con las que no lo hicieron.
- Un estudio de Alex Biel sobre los datos PIMS de la recesión de 1990 demostró que las compañías que recortaron su inversión en publicidad sólo ganaron un 0.2% de *market share*, mientras que las que mantuvieron o incrementaron modestamente su inversión experimentaron un aumento de 0.5% y los que aumentaron su inversión experimentaron un 0.9% de crecimiento en *market share*.
- Ciento cuarenta y tres firmas de Estados Unidos que disminuyeron su inversión en publicidad durante la recesión de 1974/75 fueron estudiadas por la "American Business Press", que encontró que el efecto sobre los ingresos de dos años descendió en un 38%.
- Un estudio PIMS de 1998 demostró que las compañías que aumentaron la inversión durante la última recesión alcanzaron un retorno promedio del capital utilizado del 4.3%, comparado con el 0.6% para los que mantuvieron la inversión en marketing y publicidad y un negativo 0.8% para los que la recortaron.

Existen numerosos ejemplos actuales que apoyan los análisis:

- Revlon y Phillip Morris ganaron market share durante la recesión de los años 70, manteniendo una fuerte inversión de marketing, mientras que sus competidores se retraían.
- En la recesión al final de los años 80 y principios de los 90, mientras que Jell-O, Green Giant y Doritos vieron caer sus ventas entre un 26% y un 64% después de cortar su inversión de publicidad, las compañías que elevaron o mantuvieron sus inversiones vieron enormes aumentos: Jif del 57%, Kraft del 70% y Bud Light del 15%.
- Nike triplicó su inversión de marketing y experimentó ganancias nueve veces más altas al salir de la recesión del 1990 que al entrar en ésta.

En una recesión, la mayoría de las compañías sufren, pero aquellas marcas que reciben un fuerte apoyo se ven menos seriamente afectadas que sus competidores. De manera notable, los recortes presupuestarios representan un riesgo adicional para las empresas, no sólo durante la recesión propiamente, sino también en el ciclo económico siguiente. Los estudios demuestran que los recortes obstaculizan la recuperación en muchas áreas, incluyendo ventas, participación, ganancias e ingresos. El estudio de McGraw-Hill de 1981/82 demostró que el efecto sobre las ventas de cuatro años era un 53% negativo para las compañías que recortaron la inversión durante la recesión. Una posición no envidiable de la cual recuperarse.

Esto nos conduce a la siguiente discusión, que trata sobre el reconocimiento de su marca como fuente de valor estratégico, en buenos y en malos momentos.

La marca como activo a largo plazo

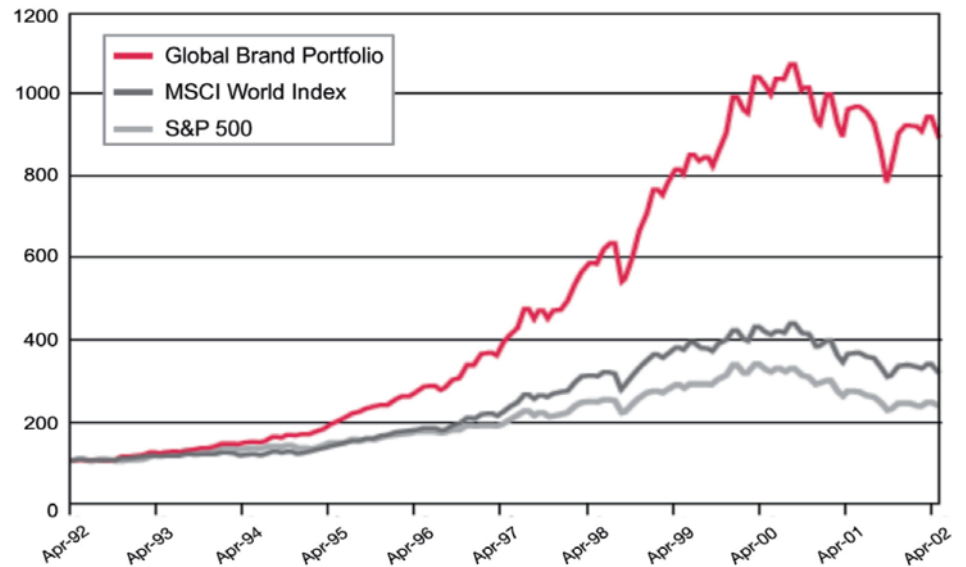
Hemos necesitado décadas de práctica, pero ahora sabemos que:

- Las marcas son activos estratégicos y no sólo herramientas puramente simbólicas.
- El branding efectivo es una cuestión de ganancia, no sólo de share.
- La ventaja competitiva se gana en todos los entornos económicos a través de una inversión inteligente y continua, en lugar de ser tratada como un coste innegable.

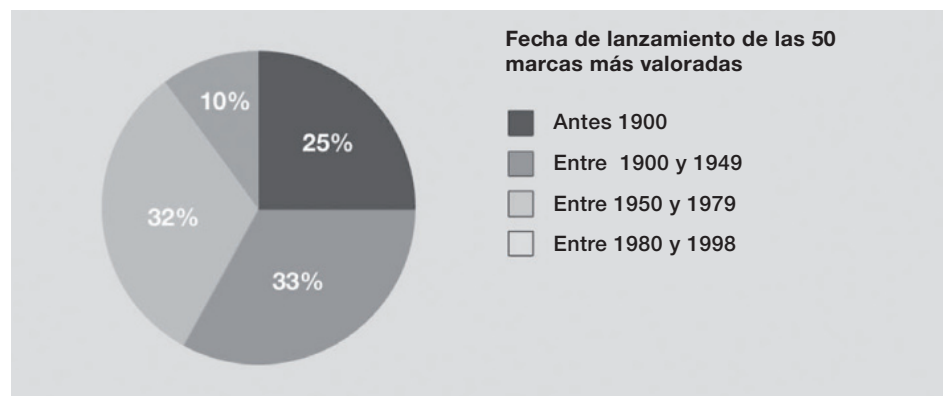
En 2001, el valor de la marca se valoró con un 33% de la capitalización del mercado de las empresas del ranking Interbrand's 100 Top Brands; aparte de posteriores crisis, esta cifra ha crecido a más del 38%. Esto hace de las marcas un activo innegable.

De manera notable, los recortes presupuestarios representan un riesgo adicional para las empresas, no sólo durante la recesión propiamente, sino también en el ciclo económico siguiente.

Las marcas fuertes también benefician a los inversores. Como demuestra el gráfico inferior las compañías con marcas fuertes históricamente han superado el mercado, tanto durante como después de una recesión.



Evidentemente, las recesiones obligan a las compañías a buscar un mayor retorno de la inversión. No es una coincidencia que una cuarta parte de las 50 marcas más valoradas del mundo fueran establecidas antes del 1900, confirmando la resistencia que estas logran y las ventajas que representan. Estos datos cuestionan la estrategia de restringir la inversión de marca en una recesión, cuando es tan claro que el activo lo acaba pagando con el tiempo.



Sin embargo, demasiado a menudo en estos días, las compañías están optando por el número cuatrimestral en lugar de la visión global. Las marcas deben tener cuidado sobre cómo les afectan las propuestas de ingresos a corto plazo. Eso es porque en la presente búsqueda de ventas, las compañías se olvidan o descuidan a clientes esenciales y de recordar qué es lo importante para ellos.

No importa lo que las marcas decidan, lo importante es no perder de vista la lealtad de los clientes esenciales y qué los atrajo a la marca en el primer lugar. Las recesiones no son el momento para comprometer la integridad de una marca por una ganancia a corto plazo. El valor de la marca es un producto de años, de tiempo y de inversión, es una de las prioridades más importantes para la mayoría de las compañías evitar caer atrás. Esto requiere una gestión de la marca con una perspectiva a largo plazo, que empieza por entender cómo cambia el comportamiento del consumidor según el clima económico.

La ecuación precio/valor del consumidor

En una economía fuerte, los consumidores se sienten cómodos con su posición y sus perspectivas, por lo que abren sus carteras, invierten, se endeudan y, en general, creen que el futuro será brillante. En una recesión, estas suposiciones cambian radicalmente y a menudo dramáticamente. Ése es ciertamente el caso actual y la pregunta es: ¿cómo se comportarán los consumidores durante esta recesión?

Marc E. Babej y Tim Pollak de Reason Inc. escribieron en Forbes.com:

“Primero y principalmente, las recesiones económicas provocan ansiedad. Casi nadie es inmune. Incluso las personas a las que les está yendo bien actuarán con más prudencia al ver a sus iguales recortando gastos o preocupándose por no perder sus trabajos. Lo que es más, específicamente en esta recesión, incluso los hogares con ingresos seguros tendrán razones para sentirse tensos. Probablemente, los precios de la energía y de los alimentos permanecerán bastante elevados, mientras que la crisis de vivienda está disminuyendo el valor neto de casi todos. Así que, cuente con que, incluso aquellos que realmente no estén siendo muy afectados, actuarán como si lo estuvieran siendo.”

La moderación se convierte en el modus operandi. Deseos y necesidades son el marco de las discusiones familiares. Las reducciones puntuales que limitan el número de capuchinos por semana o el precio de una botella de vino, pueden transformarse rápidamente en las vacaciones en casa y vender el segundo automóvil. Según Babej y Pollack, “a veces, los ahorros son materiales. Otras veces, se hacen recortes simplemente para que las personas logren la sensación de tener el control y de estar siendo responsables. Pero para los vendedores, el resultado es el mismo: por lo general, el comportamiento predecible es menor durante una recesión.”

Sin embargo, los consumidores aún necesitan un escape. El más pragmático podrá continuar pagando por una entrada al cine, una bebida o una distracción. De hecho, según los aumentos anualizados del gasto del consumidor en el Reino Unido, entre 1989-1991, el ingreso por entradas de cine creció el 16%, el de alcohol, el 10% y el de deportes y juguetes, el 6%.

Posiblemente, después de años de irle bien, la gente va a sentirse desafiada a hacer lo mismo con menos. Babej y Pollack creen que “la imagen propia es importante. Las personas que están luchando no quieren que se note. Ellos harán intercambios para mantener las apariencias. Esto podría ser una mala noticia para los vendedores que han justificado sus altos precios ofreciendo ventajas o alardeando con la imagen”.

Esencialmente, para la mayoría de los consumidores menores de 40 años no existe un precedente para la moderación. Las generaciones anteriores se mostraban reacias a comprar a crédito y aunque esto parece un cuento encantador, rápidamente se está convirtiendo en la nueva realidad económica. Para muchos, esto es un cambio agradable. “Me gusta observar que las décadas del exceso vulgar finalmente se terminan”, escribió la columnista India Knight en el Times de Londres. “Hay un fuerte sentido colectivo de todos nosotros tocando de pies en el suelo de nuevo. Es un gran chequeo de la realidad nacional, y, a pesar de lo desagradable que pueda ser, existe la posibilidad de que el resultado sea que enderecemos nuestras prioridades.”



Y mientras muchos CMOs, VPs y directores de marketing dirán que ellos están haciendo justamente eso, marketing, muchos están simplemente reaccionando.

¿Pero exactamente cuáles son esas prioridades? En DDB, creemos que los consumidores se guiarán por lo que llamamos la ecuación Precio/Valor.

Simple y llanamente, en esta economía los consumidores evaluarán las compras de la manera siguiente:

1. ¿Es esto un deseo o una necesidad? (los deseos estarán extremadamente restringidos, especialmente en artículos costosos).
2. Si es una necesidad, la primera consideración será el precio y los consumidores se adaptarán a unos modelos estrictos basados en el presupuesto disponible, la confianza en la dirección económica y consideraciones de nuevas marcas.
3. Luego, ellos tomarán en consideración la noción del valor. Este paso en la evaluación de una compra es, en realidad, un grupo de atributos, en lugar de una ventaja específica. En una buena economía, esos atributos incluyen muchos factores intangibles, que buscan generar respuestas emotivas -¿qué dice esta marca sobre mí?, ¿denota una posición más elevada?, ¿me hace sentir bien conmigo mismo?. En una economía en recesión, los atributos son más tangibles y pueden incluir calidad, garantías, servicio asociado y funcionamiento estable, entre otros.

Ahora, el trabajo para la gente de marketing es comunicar valor. Cada marca tendrá sus propios atributos, que necesitarán ser identificados, agrupados y articulados de forma convincente, que se asemeje al “valor” general. Las compañías ganadoras utilizarán idealmente el marketing

y la publicidad para comunicar a los consumidores la historia de sus marcas de tal forma que los mueva de “deseo” a “necesito”. Esto exigirá una descripción clara de las ventajas que representan el valor general y que justifiquen el precio asociado, a través de un programa estratégico de comunicaciones.

Y mientras muchos CMOs, VPs y Directores de la Marketing dirán que ellos están haciendo justamente eso, marketing, muchos están simplemente reaccionando. Están intentando seguir adelante en esta época difícil, buscando la alternativa más barata o las fórmulas menos costosas para lograr la exposición necesaria, sin considerar cuidadosamente los efectos perjudiciales que esta ruta puede tener en el largo plazo.

El hecho es que el marketing es activo. Es inteligente. Es una guía. Es estratégico. Asume riesgos. Es creativo. Y es calculado. Todo lo que hace y cada decisión que toma tiene que ver con la construcción de la marca, el crecimiento del share y el mantener la posición de liderazgo, sin importar el ciclo económico. A continuación, encontrarán pasos a seguir para asegurar el liderazgo de su marca, ahora y después de la recesión. Mantenerse inmóvil no es una opción.

Gestionando las marcas en una recesión

Naturalmente, cada compañía e industria es única. Sin embargo, hay algunas normas decisivas a seguir en una recesión, que deben ser sólidas consideraciones para gestionar cualquier marca:

Primer paso: Comprenda mejor el comportamiento y los insights del consumidor.

Al reconocer y definir los cambios en el comportamiento de sus consumidores, usted puede anticipar movimientos estratégicos y tácticos para mantenerlos como clientes leales o atraerlos cuando ellos se estén cambiando a una marca competidora, debido a revisiones en la ecuación precio/valor. Su trabajo debe ser saber hacia dónde irán sus clientes en el tiempo, más allá de la recesión. El riesgo más grande es tener la esperanza de sobrevivir llevando el negocio como siempre se ha hecho.

Segundo paso: Evaluar el Portafolio de Marcas.

Las unidades de negocio tienen la costumbre de crear nuevas marcas por razones distintas a las de beneficiar a los consumidores o de contribuir con el resultado final de la empresa. Ahora es el momento de eliminar productos innecesarios o sub-marcas porque cada extensión cuesta dinero real y resta atención a las marcas fundamentales.

Tercer paso: No Trivialice su Promesa.

Los recortes pensados tienen sentido, pero evite la tentación de recortar en el producto o en la calidad del servicio para, simplemente, proteger algunos puntos de ganancia en el futuro próximo. Si usted pierde la confianza en sí mismo, los consumidores lo detectarán rápidamente y se cambiarán de marca, al saber que la ecuación precio/valor ha sido comprometida.

Cuarto paso: Asegure una Diferenciación Relevante.

Estudie a sus competidores para asegurarse de que su oferta está posicionada de manera que aprovecha

los constantes cambios de la ecuación precio/valor. Mantenga a los consumidores en un diálogo continuo a fin de adaptar las comunicaciones y la oferta misma, para ser las más relevantes y únicas a través de todo el proceso de decisión de compra.

Quinto paso: El Precio para el Valor de Marca en el Largo Plazo.

Otra tentación es recortar el precio u ofrecer grandes descuentos para mantener el *market share* y el volumen. Piense más allá de la recesión; asuma el riesgo de perder algunos clientes en el corto plazo y concéntrese en su ganancia anual. Le costará mucho más cambiar la impresión negativa del “súper descuento” que la ganancia que su marca recibirá a corto plazo.

Sexto paso: Mantenga la Comunicación.

En cualquier relación, si una de las partes deja de dialogar, la otra continúa sin ella. En una recesión, la gente no deja de comprar; simplemente compran cuidadosamente, de una manera más meditada y mejor informada. ¿Qué pasa si usted no les dice nada? Aproveche la disminución general de la inversión en marketing y publicidad para atrapar una porción mayor de los mensajes y destacar por encima de las comunicaciones molestas.

En términos de comunicación, considere los siguientes puntos específicos:

Enfatice los Beneficios Tangibles pero Apóyese en las Emociones

Las personas son motivadas por cómo se sienten, más que por lo que usted les dice; lo que es otra razón para evitar las actividades estratégicas que erosionan la marca, tales como promociones sobre el precio. El boca a boca positivo puede aumentar la eficiencia de los presupuestos de marketing en más del 40%. Al comunicar valor, cerciórese de que usted demuestra las ventajas emocionales, así como las tangibles.

La Creatividad es la Fuerza Más Poderosa en los Negocios

Durante muchos años, este ha sido uno de los mantras de DDB y que se aplica aun más en momentos de recesión. De hecho, en un evento reciente de Advertising Week en New York, en un panel de discusión se observó que, de las Mejores 100 Campañas del Siglo XX (Advertising Age), la mayoría fueron creadas en momentos económicos difíciles. Las investigaciones de Data2Decisions demuestran que la ejecución creativa es el segundo factor más importante para determinar la rentabilidad de una campaña, después del tamaño de mercado. Las dificultades en las condiciones económicas deben enfrentarse con un aumento de la creatividad, y recuerdan que la idea es más importante que el presupuesto.

Intégrese para ser Escuchado

Según los estudios conducidos por DDB Matrix, las campañas integradas pueden aumentar la eficacia en hasta un 100% debido a la interacción entre canales distintos pero complementarios. De la misma manera, utilizar un solo proveedor para todas las necesidades de comunicación, probablemente dará lugar a ahorros significativos en los costos.

Orientese hacia las Influenciadores

El dinero mejor invertido en comunicaciones impacta a las personas influyentes más importantes. En esta recesión, los vendedores deben aceptar nuevas tecnologías y formas para identificar esos pequeños grupos de influenciadores que ejercen su dominio sobre grandes segmentos de consumidores. Como se describió en “The Nature of Marketing”, el nuevo libro de Chuck Brymer, CEO de DDB Worldwide, ahora vivimos en un mundo donde una pequeña cantidad de gente, incluso a veces, hasta una sola persona, puede rápidamente convertirse en la voz de cientos, miles o millones y más. Esto significa que las marcas exitosas de hoy deben cambiar de promover productos a atraer comunidades -y las que lo logren, serán exitosas durante esta recesión y en el siguiente ciclo positivo.

Haga que el mercado trabaje para usted

Al final del día, el marketing en una recesión es un microcosmos del marketing en general; simplemente, se siente muy diferente debido a las preocupaciones adicionales de la disminución de las ventas, aumento de la competencia y presiones en el presupuesto. Hay una pregunta que realmente importa ahora, y es:

P: ¿Por qué hacer más marketing este año?

R: Para el año próximo

Durante esta recesión, cualquier cosa que las compañías hagan, o -más importante- no hagan, tendrá un impacto sobre sus clientes, la compañía y la marca en los próximos años. Cuando la recesión termine, las compañías que hicieron frente al desafío, que conservaron su sentido común y que tomaron riesgos apropiados, serán las que verán a sus competidores por el espejo retrovisor. Como le gustaba decir a Bill Bernbach, uno de los fundadores de DDB, “el futuro, como siempre, es de los valientes”.

**Como le gustaba decir a
Bill Bernbach, uno de los
fundadores de DDB,
“el futuro, como siempre,
es de los valientes.”**

DDB Worldwide Communications Group Inc (www.ddb.com) es la 1ª red mundial de servicios de publicidad y marketing según la revista Ad. Age 2009, así como la red más premiada en el Festival de Cannes. Con más de 200 oficinas en 90 países, DDB aporta soluciones empresariales creativas con su filosofía y su proceso de Co-Creatividad. DDB y sus socios son parte de Omnicom, la red multidisciplinaria más grande del mundo, cuyo enfoque es construir y ofrecer experiencias únicas de marca duraderas en el tiempo y que se conviertan en la ventaja competitiva de los clientes.

DDB vive por las ideas. Les invitamos a que visiten nuestro website y compartan las suyas con nosotros. Creemos que la creatividad es la fuerza más poderosa en los negocios y que las ideas son mejores cuando juntamos las mentes de todos.

López de Hoyos, 145 · 28002 Madrid · Tel. 91 456 44 00
Enrique Granados 86-88 · 08008 Barcelona · Tel. 93 228 34 00

www.es.ddb.com

The logo consists of the letters 'DDB' in a bold, dark blue, sans-serif font. A small yellow circle is positioned above the top right corner of the letter 'B'.