

## Directivos

## LA OPINIÓN DEL EXPERTO

**Roberto Álvarez del Blanco** alerta sobre el impulso que lleva a las empresas a recortar la partida destinada a acciones comerciales y sobre la necesidad que tienen de seguir promoviendo este tipo de iniciativas

# Marketing en tiempos adversos y de estrés

Las actuales y severas condiciones del mercado requieren que las decisiones de marketing se nutran de acierto, resolución y coraje. Tan importante como gestionar la crisis es evitar errores que impliquen condicionamientos relevantes a medio y largo plazo. Resolver con virtuosismo esta nueva paradoja exige actuar con soluciones rápidas y pensar en las implicaciones a largo plazo, reflexionar con visión periférica e identificar soluciones útiles para planificar un futuro más estable.

Desde la perspectiva de marketing nos enfrentamos a enormes complejidades, pero también a un tiempo de oportunidades. Aunque aumenten los desafíos, algunos modelos resulten más vulnerables o se perciban malas señales, hay que encontrar el camino y crear saludables opciones económicas para la marca, todo ello sin morir en el intento. El mínimo espacio para el error se puede iluminar con el sugerente adagio, "sé ávido cuando los demás sean precavidos; sé precavido cuando los demás sean ávidos".

En circunstancias de temor como las actuales, la gran tentación es recortar los presupuestos, y el área de marketing, a menudo, es la primera en sufrirlo. Es vulnerable debido a la búsqueda de resultados rápidos, si no de supervivencia, y porque se asume que la disminución en sus esfuerzos no genera impacto a corto plazo. Este clima exige considerar algunas primacías que eviten pérdidas de oportunidades o errores irreversibles, aceptando que en épocas de crisis la fortuna sonríe a los decididos.

**Falacia presupuestaria.** Desde el crac de 1929 se ha investigado el impacto que origina la reducción de presupuestos de marketing durante ciclos económicos adversos. Los resultados demuestran una correlación entre "recortar versus mantener" y "performance durante y ex post a la crisis". Incluso se concluye que en estas épocas es conveniente mantenerse agresivo más que defensivo. Los estudios certifican una más favorable correlación entre postura agresiva de marketing en años recesivos y ganancia de cuota de mercado, no sólo durante el período, sino en los tres años posteriores al ciclo, que aquella típica de organizaciones que han recortado o eliminado sus presupuestos de marketing. La idea de que la marca puede soportar una reducción en su presupuesto porque las demás también lo hacen puede resultar una falacia.

Los ejemplos incluyen tanto a marcas que aspiran al posicionamiento de bajo coste como a las que disfrutaban de superioridad relevante, que presentan un nuevo concepto sustitutivo y superior, disponen de un programa de fidelización o que disfrutaban de una cuenta de resultados más sólida que las competidoras.

**Productividad del presupuesto.** Lo acertado en esta situación sería disponer de sustancia para rentabilizar recursos escasos y crear un contexto envolvente de la marca que facilite ganancias en el posicionamiento, eliminar



ESTEBAN

ineficiencias y capitalizar aquellos factores de oportunidad, como cambios en comportamientos de clientes, percepciones o relaciones.

Entender la verdadera productividad del presupuesto de marketing es mucho más importante que saber cuánto se le dedica. Mejorar su ejecución, ajustar aspectos organizativos y perseguir impactos es una alternativa. En comunicación,

## Innovar es la clave para obtener singularidad y nace de un pensamiento creativo que embebe a la organización

un objetivo sería asumir que el mensaje es más importante que los medios y que internet puede suministrar una eficiente solución para que la marca mantenga su imagen, diferenciación, fidelidad y energía.

Evitar el peligro de la indiferenciación es un enfoque indispensable, a medida que las marcas enfatizan en bajos precios y en atributos. Además, hay que asegurar la fidelidad de clientes, el activo más importante en esta coyuntura. Invertir para garantizarla mediante relaciones y experiencias singulares producirá grandes beneficios ya que, cuando el escenario cambie, los clientes serán la base para el crecimiento orgánico.

**Innovar, innovar, innovar.** La clave para obtener singularidad es acelerar la

innovación, que nace de un pensamiento creativo y que embebe a la organización, recoge ideas excelentes y las ejecuta brillantemente. Una tipología interesante es la innovación disruptiva, que crea nuevas categorías de productos involucrando a la tecnología o modelos de negocio diferentes. Enterprise-Rent-Car salió de las tinieblas para convertirse en líder en ventas y rentabilidad, enfocándose en la necesidad que tienen algunas compañías de seguros de suministrar a sus clientes autos de alquiler cuando sus vehículos están en reparación. Otro tipo es la innovación sostenida, que evita o congela la ventaja de los competidores. Tener éxito en la innovación requiere algo más que un presupuesto de I+D+i. La organización, personas, procesos y cultura de las empresas tienen que impulsar la innovación. Muchos adelantos se diluyen porque no disponen de una marca o porque éstas carecen de gestión sostenida. La innovación exige comprender al cliente y las tendencias del mercado.

En estos tiempos complejos, de estrés y volatilidad, muchos presupuestos de marketing serán revisados a la baja. La verdadera orientación de marketing debería, sin embargo, demostrar menos aversión al riesgo y, con paciencia y disciplina, enfocarse en aprovechar cada oportunidad, mantener la apuesta y custodiar el tesoro de la marca y aquellos activos que para la organización también serán útiles en épocas mejores.

Profesor de marketing de IE Business School

## NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cinco dias.es

• **MIGUEL FITO** Director de desarrollo de Micro Focus para el sur de Europa, Alemania y Suiza. Con 55 años, ha estado vinculado durante 35 años al sector del software y del desarrollo de aplicaciones informáticas empresariales. Durante los últimos 12 años ha desarrollado una carrera de ascensos en la compañía BMC Software, dedicada a las soluciones empresariales de gestión de software.



• **GABRIEL GARCÍA DE ORO** Director creativo de OgilvyOne. Desde que entró en la compañía en 2006 ha ejercido las funciones de redactor creativo y supervisor creativo, trabajando para clientes como Nestlé, Cruzcampo, Ayuntamiento de Barcelona, Parrico y Royal Caribbean. Se licenció en Filosofía y ha trabajado en Central Creativa, Altraforma y Comunica con A, entre otras.



• **ALFREDO GONZÁLEZ DEL OLMO** Director de control y gestión de Image Group. Mallorquín, de 44 años, licenciado en Derecho, diplomado en Asesoría de Empresas y PDG por IESE. Es miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas. Ha trabajado en Intemac, empresa de ingeniería de control de calidad para la construcción, donde fue director económico y financiero.



• **JOSÉ LUIS MARTÍNEZ DE LARRAMENDI** Director general de Primark Iberia. Es licenciado en Derecho por la Universidad del País Vasco, tiene un posgrado en Economía y cuenta con más de 24 años de experiencia en el sector textil. Ha desarrollado su carrera profesional en C&A, donde ha ocupado durante los últimos diez años el cargo de director comercial para España y Portugal.



• **JULIÁN SERRANO** Jefe de ventas para construcción de Fagor Muebles. Se incorporó a Fagor en julio de 1991 como director regional en la división Aspes Construcción Levante. Un año más tarde creó la división Especialistas. También ha asumido las direcciones regionales de Andalucía, Extremadura, Cataluña, Baleares y Centro, para el mercado de la Construcción y Mueble Detail.



• **RAÚL FERNÁNDEZ** Director de negocio de telecomunicaciones de Entel. Licenciado en Derecho, posee un máster en Dirección de Pymes por el Instituto Europeo de Formación. Su trayectoria profesional estuvo vinculada inicialmente a Telefónica Móviles España. Más tarde ocupó puestos en empresas de tecnología y consultoría, entre ellas con Capgemini España.



• **PABLO LOREDO** Director comercial y de marketing de Interflora. Trabajó para Ka Internacional como director de marketing y comunicación internacional. Previamente, había desarrollado su carrera laboral en Touchbase Communications, empresa multinacional del sector de las telecomunicaciones de la que fue socio y director de marketing.



• **ANDRÉS ETREROS** Director de desarrollo de GPO. Arquitecto técnico y licenciado en Publicidad, tiene una amplia experiencia de más de 35 años en el área de dirección de proyectos en el sector comercial, logístico y residencial. Ha trabajado en Mace Management Services, Consultores Templan, Tarsis (Grupo Mercasa) y Digital Equipment.

