

CINCO DÍAS

www.positioning.ws info@positioning.ws tel.: 34 91 590 24 44

Sábado, 01/05/93 **GESTION CINCO DÍAS**

LA COLUMNA DEL PROFESIONAL

'Marketing' para la crisis

R. Peralba y R. González del Río

A pesar de que muchas veces no se le atribuye la importancia que merece el marketing (puede que sea consecuencia de cierta desconfianza), es evidente que se trata de una herramienta de eficacia más que comprobada en entornos competitivos y, especialmente, en situaciones de crisis como la que estamos sufriendo.

Basta prueba de ello es que de las tres estrategias competitivas planteadas por el profesor Michael Porter, dos están directamente vinculadas al marketing:

Resiliente, como el marketing es una guerra de percepciones más que una guerra de productos, las otras dos estrategias de Porter (diferenciación y enfoque) son fundamentales.

Para esta análisis conviene decir desde también que la utilidad del marketing, especialmente en una crisis, es doble: que no se quiten los clientes y al precio descuido quitados a los demás. Hay que trabajar más "orientado al competidor", que "orientado al cliente". Algunas estrategias consisten en algunas ideas útiles en general, pero especialmente en la coyuntura actual.

Encuentre un nuevo enfoque. Busque aspectos atractivos que se comparen bien, o pueda hacer, de forma diferente a sus competidores. Encuentre una diferencia con la competencia (puede que el marketing es una guerra de percepciones, no de productos).

Un nuevo enfoque está estrechamente vinculado a un concepto de "posicionamiento" o mejor de "reposicionamiento". Implica algunas reacciones. En decir, para ser "diferente" hay que decir qué es el atributo de nuestro producto o servicio al que queremos vincularnos de cara a la mente de los clientes. Esto implica especificar otros atributos que también pueden parecer atractivos. Pero es un sacrificio rentable. El que pretenda ser "todo para todos" termina por no significar nada para nadie. Véanse los problemas que está teniendo últimamente IBM y de los que habrá que ver si es capaz de salir.

Procesos que con nuevo enfoque no son fáciles de iniciar (y por ello costosos) por sus competidores. Por ejemplo, bajar el precio (una de las estrategias más clásicas) no es un enfoque original y además le pueden imitar inmediatamente. Como ejemplo, basta recordar la crisis (para ellos) guerra de precios que vivió la banca española hace un par de años.

Valor y seguridad. En la búsqueda de un nuevo enfoque competitivo, recuerde que en un período de depresión los clientes comienzan a preocuparse por un mayor valor de lo que compran. Y cuando los tiempos vuelven marcados por la incertidumbre, los consumidores buscan productos que ofrezcan mayor calidad y

duración. A las empresas líderes les ayuda, pero resguardadas en particular de mercado, se les presenta una ventaja especial. Tienen la posibilidad de implementar su oferta, mediante un esfuerzo en su construcción para el posicionamiento.

Estrategia de nuevos productos. Las empresas dispuestas a lanzar nuevos productos deben reconsiderar su estrategia de posicionamiento, para hacer hincapié en el valor de lo que ofrecen.

Las que tengan productos de alto precio no deben renunciar a encontrar un enfoque relacionado con el valor. Aunque puede que no sean capaces de competir estrictamente en precio. Tenga en cuenta, por ejemplo, las promociones que ofrece que ofrecen un valor excepcional debido a su duración y bajo costo de mantenimiento.

Los "quedados" en nuevos clientes. Cuando los tiempos son duros, algunos de los productos o servicios de su empresa normalmente valen más que otros. Dedique recursos a los ganadores y reduzca a los perdedores.

En tiempos de incertidumbre los competidores no sabrán reaccionar mejor que usted. En esta situación, intente probar en nuevas acciones. Se puede ver sorprendentemente sorprendido, comprobando que sus competidores están con la guardia baja.

El poder del "cash". Si la empresa es tan afirmada como para estar en una situación financiera sólida, ésta es una oportunidad excelente de machacar a aquellos competidores que están reduciendo especialmente los consumos de los malos tiempos.

Mientras la competencia recorta la publicidad y la promoción, una empresa fuerte puede incrementarla y utilizar su capacidad de construcción para obtener mejores tarifas (Procter & Gamble es un maestro en esta táctica).

Cualquiera es cambio. Algunas empresas están mejor si continúan con sus técnicas habituales. Cuando se está en proceso de resolución de problemas de marketing más, no se debe permitir que una simple reacción desvíe los esfuerzos.

Una empresa que está internamente posicionada un producto en el cliente debe pensar en eso primero, a pesar de la tentación de lanzar nuevos productos; que tal vez se vendan mejor en un período de recesión. El problema se desaparece solo, y hacer cambios improvisados en la estrategia puede acabar copiándose mucho más. Además, una empresa en estado de una fuerte guerra competitiva debe evitar ideas de IRD grandes. Recuerde ahora es mucho más costoso que en los buenos tiempos.

Basado en SWAP, Consulting International, (Barcelona) Text & Ring.

