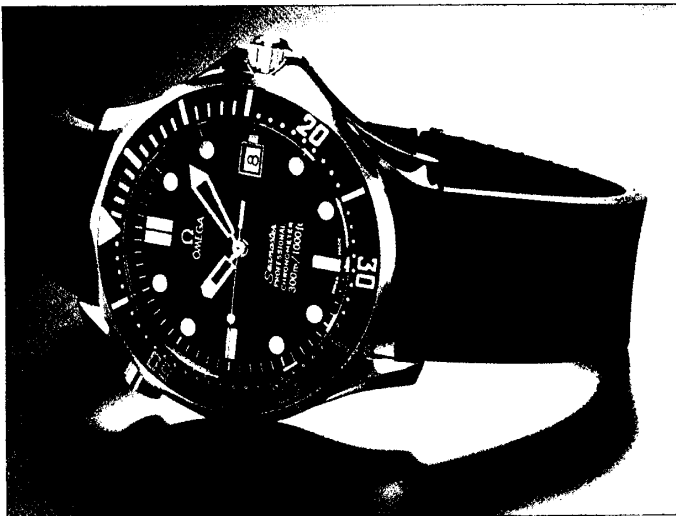


TECNICAS DE MARKETING PARA SUPERAR UNA CRISIS

En épocas de crisis, el marketing se convierte en una herramienta de máxima eficacia para superar las dificultades que conlleva una situación de este tipo. En este artículo se detallan las estrategias básicas que permitirán, no sólo sobrevivir, sino también descubrir nuevas oportunidades dentro de un marco de recesión.

Escriben Raúl Peralba y Raúl González del Río, Socios Directores de Swap/Trout & Ries.



RESUMEN

En situaciones de crisis como la actual, el marketing juega un papel crucial en el mundo de los negocios. De hecho, ya sabemos que es una herramienta con resultados ya comprobados en contextos competitivos. Y no sólo se trata de poder «mantener el tipo», sino de descubrir las nuevas oportunidades que se presentan dentro de un marco de recesión. Porque un momento de crisis es ideal para entrar en nuevos mercados aprovechando que sus competidores han bajado la guardia. Encontrar aquello que su compañía puede hacer mejor que el resto de empresas, buscar nuevas estrategias para posicionar sus productos o investigar en nuevos nichos de mercado pueden ser algunas fórmulas. En este artículo se ofrecen algunas ideas útiles para poner en marcha estrategias de marketing eficaces en cualquier momento, pero especialmente, en una coyuntura como la actual.

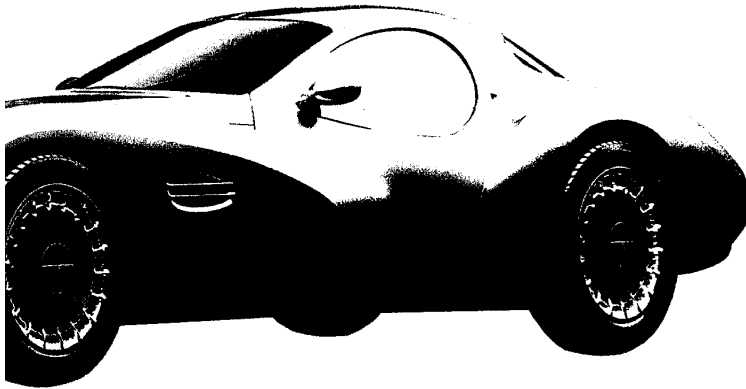
A pesar de que muchas veces no se le da demasiada importancia al marketing (puede que como consecuencia de un cierto desconocimiento del mismo), es evidente que se trata de una herramienta con una eficacia más que comprobada en entornos competitivos, especialmente cuando se cae en una crisis como la que estamos sufriendo.

Buena prueba de ello es que de las tres estrategias competitivas planteadas por el Profesor Michael Porter, dos están directamente vinculadas al marketing.

Sin embargo, parece, por lo que se ha podido leer y oír en los últimos tiempos, que en España la competitividad sólo está condicionada por los costos y la calidad. Y esto no es así.

Si tenemos en cuenta que el marketing, más que una guerra de productos, es una guerra de percepciones, las dos estrategias de Porter (diferenciación y enfoque), así como algunas otras que actúan en el mismo sentido, son fundamentales. Aunque no hay que olvidar que la realidad del marketing, especialmente en una crisis, se basa en cuidar de que no nos quiten los clientes y, al primer descuido, arrebátárselos a los demás; esto es, hay que trabajar más «orientado al competidor» que «orientado al cliente».

A continuación, les ofrecemos algunas ideas útiles para emprender estrategias de marketing eficaces en cualquier momento, pero con una especial atención a la coyuntura actual.



Encuentre un nuevo enfoque

Busque los aspectos atractivos que su compañía hace o puede hacer de forma diferente a sus competidores. Explote esas diferencias a través de la comunicación (recuerde que el marketing es una guerra de percepciones, no de productos).

Un nuevo enfoque está estrechamente vinculado a un proyecto de posicionamiento o, aún mejor, de reposicionamiento. Y su puesta en marcha implica algunas renuncias para conseguir ser «diferente». Hay que decidir, pues, cuál es el atributo que conviene vincular a nuestro producto o servicio de cara a la mente de los clientes. Esto significa sacrificar otros atributos que también pueden parecer atractivos. Pero, en el fondo, es un sacrificio rentable. El que pretende ser «todo para todos» termina por significar nada para nadie. Véanse, por ejemplo, los problemas que está teniendo últimamente IBM y si será capaz de superarlos.

Procure que ese nuevo enfoque no sea fácil de imitar (y, consecuentemente, de contrarrestar) por sus competidores.

Por ejemplo, bajar el precio (una de las mayores tentaciones) no es un enfoque original y, además, se puede imitar inmediatamente. Basta con recordar, en este sentido, la nefasta (para ellos) guerra de cuentas que vivió la banca española hace un par de años.

Las rebajas, descuentos especiales y las ofertas en general, resultan totalmente estériles por el efecto de imitación que producen en la competencia. Piense en las líneas aéreas y sus millas gratuitas, en los fabricantes de coches y sus promociones espe-

Decidase por potenciar un atributo de su producto/servicio que le permita diferenciarse de la competencia.

ciales o en los grandes almacenes y sus rebajas semanales.

Otras compañías que utilizan enfoques similares deben considerar la mejora del servicio al cliente. Incluso contratar algunos empleados experimentados es mucho menos caro que las promociones relámpago.

Valor y seguridad

A la hora de buscar un nuevo enfoque competitivo recuerde que, en un período de depresión, los clientes comienzan a demandar un mayor valor a los productos que compran; y cuando los tiempos están marcados por la incertidumbre, buscan productos que ofrezcan mayor calidad y duración.

Las empresas líderes en precio pero algo rezagadas en participación de mercado, tienen una ocasión especial en estos tiempos ya que podrían incrementar su cuota mediante un esfuerzo en su comunicación.

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. Por ejemplo, en Estados Unidos, General Motors debía de haber promovido antes y con más insistencia las altas prestaciones de su nuevo modelo «Saturno». Ahora que por fin está impulsando su valor, ya juega en desventaja frente a Ford y a su «Taurus», que junto con el «Honda», ha sido coche del año en ese país.

Por otro lado, las compañías que comercialicen productos de alto precio no deben renunciar a encontrar un enfoque relacionado con el valor. Aunque no puedan competir estrictamente en precio, no deben olvidar las promociones que dicen ofrecer, por ejemplo, un valor excepcional debido a la duración y bajo costo de mantenimiento del producto.

No obstante, tome todas las precauciones: en los períodos de depresión, analice el comportamiento y las opiniones de los clientes con mucho más cuidado de lo que lo hace habitualmente, ya que la gente cambia de opinión muy rápido e incluso puede





CLAVES DEL DESARROLLO DE LA BANCASSURANCE EN ESPAÑA

Las relaciones banca/seguros fueron intensas, pero no recíprocas, con una clara hegemonía en la banca. (Los fondos propios de bancos y cajas de ahorro superan en 10 veces los de las compañías de seguros).

Ambos sectores están mayoritariamente dominados por sus respectivos «grandes»: los cinco primeros bancos representan el 45 por 100 de su mercado, mientras que las cinco primeras aseguradoras representan un 30 por 100 de éste.

El mercado bancario español tiene un alto grado de saturación, mientras que el asegurador ha tenido altos crecimientos durante los últimos años.

Las reglamentaciones para la

social de riesgo, como el seguro de jubilación, etc.

Las intensas relaciones entre banca/seguros se aceleran en un momento histórico de clara desregulación, lo que ayuda a acentuar el proceso.

El desarrollo de nuevos servicios financieros destruye las fronteras entre el ahorro a corto y largo plazo.

Las sucesivas crisis económicas, junto a los cambios demográficos, determinan la aparición de grietas en los sistemas de financiación de la Seguridad Social pública y su futuro, ampliando el marco para nuevas formas de ahorro familiar con la mirada puesta en la jubilación.

- Utilizar sus propias redes de agentes y corredores en la distribución.

Obtener el éxito

En el fondo de cualquiera de las combinaciones establecidas se integran dos estrategias bien diferenciadas:

- Una basada en términos de oportunidad, de carácter inmediato, que trata de obtener a corto plazo un provecho de la capacidad de distribución de una red de oficinas bancarias.

- La otra, de largo alcance, que persigue una integración más profunda entre banca y seguros.

Cualquiera de ellas sirve para obtener el éxito si tenemos en cuenta las ventajas que presentan las entidades financieras en su oferta a clientes a los que conocen más profundamente y con mayor asiduidad que las aseguradoras.

La pujanza de la actividad de *bancassurance* en el mercado español se ve reflejada en la creciente presencia del canal bancario en las estadísticas de nueva producción que se publican cada año. Otro elemento que muestra esta misma pujanza, es el propio análisis de los principales grupos aseguradores españoles, en los que se pone de relieve, tal y como se indica en el Cuadro 2, la existencia de acuerdos de banca/seguros en prácticamente todos ellos (Mapfre es un ejemplo de la línea contraria, con la creación de un banco por parte de la compañía de seguros). ■

CUADRO 2: RANKING DE LOS PRINCIPALES GRUPOS ASEGURADORES EN ESPAÑA
(Primas en millones de pesetas)

RANKING = 10 PRIMEROS = 40 POR 100 DEL MERCADO		
1. MAPFRE	226	BANCO MAPFRE
2. GENERALI	194	BCH
3. EUROSEGUROS	107	BBV
4. FORTIS	99	CAIXA
5. AGF	86	BANESTO
6. ZURICH	73	—
7. WINTERTHUR	66	CREDIT LYONNAIS
8. MUTUA MADRILEÑA	65	—
9. AXA AURORA	65	BANCO DEL COMERCIO
10. SWISS REASEGUROS	64	—
TOTAL PRIMAS	1.045	