

## ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS



Continúa en este número la serie de artículos que se han venido publicando a lo largo de los últimos doce meses sobre estrategias de marketing posibles y convenientes en tiempos de crisis. En esta ocasión, el consultor y autor Víctor Gil, de The Cocktail Analysis, analiza los cambios que la situación ha provocado en la actitud de los consumidores y cómo pueden los anunciantes y sus marcas hacer uso de ellos en sus estrategias de marketing y comunicación.

[ Víctor Gil ]



# Estrategias de 'branding' que nacen de la rápida evolución del consumidor y la crisis (y 2)

### 'Crossumer' (consumidor eficiente): la marca eficiente

Llevo meses cuestionándome si la crisis va a hacer evolucionar el comportamiento del consumidor en una dirección distinta a la que habíamos marcado a través de nuestra teoría del *crossumer*, que se publicó por primera vez en esta misma revista hace casi dos años (Ver ANUNCIOS, nº 1.192). Con *crossumer* —neologismo que nace de la combinación de los términos *cross* (cruzar, en inglés) y *consumer* (consumidor)— tratamos de conceptualizar un marco de referencia que permita aventurar cómo será el consumidor del futuro, partiendo de la identificación y análisis profundo de los factores que explican los cambios en el comportamiento del consumidor que ahora observamos.

El *crossumer* no ha surgido espontáneamente de la noche a la mañana. Es el resultado de un proceso de socialización en el consumo: del consumidor que decodificaba los mensajes publicitarios inocentemente sin reparar en la intencionalidad persuasiva de la comunicación, al que por sistema adopta una actitud crítica y se apoya en sus conocimientos sobre el mundo del marketing, en el criterio independiente de los otros consumidores y en las nuevas

tecnologías para la toma de decisiones en materia de consumo.

Si releemos ese artículo, que fue escrito en un contexto económico de bonanza y consumismo desbocado, nos daremos cuenta de que lo único que habría provocado la crisis sería una acentuación en los comportamientos del consumidor orientados a la eficiencia; es decir, a consumir lo mismo con menos recursos. No faltan indicios que sustentan esta hipótesis: aumento del uso de internet para las compras como modo de ahorro, extensión del modelo de venta *outlet* a categorías tan peculiares como la distribución de automóviles o el mercado inmobiliario, aumento de la cuota de mercado de la marca blanca...

En general, como hemos señalado, no se trata de fenómenos de respuesta a la crisis; ésta simplemente los ha dotado de un nuevo sentido: el ahorro por el ahorro. Antes observábamos que una parte creciente, pero minoritaria, de los consumidores, desplegaba comportamientos de consumo eficiente en algunas categorías para poder destinar el ahorro conseguido a productos, servicios y marcas que le

reportaran algún tipo de beneficio racional o emocional más relevante para ellos. Nos encontrábamos con un consumidor que, por ejemplo, ahorra en alimentación recurriendo a las marcas de la distribución, pero que luego optaba por vestir con costosas ropas de marcas de diseñador. O que, en lugar opuesto, llenaba su armario con prendas adquiridas en las secciones de textil de los hipermercados, pero que al tiempo se daba el lujo de cenar en los restaurantes más exclusivos de su ciudad.

Lo que ha sucedido con la crisis es que estos comportamientos de eficiencia se han universalizado. Ya no lo practican sólo esos consumidores sibaritas y exigentes que querían comprarse lo último en tecnología (que suele ser por definición lo más caro), pero con la certeza de que lo estaban adquiriendo al mejor precio del mercado. Se trata de un patrón de consumo que ya ha sido asumido por el grueso de los consumidores. ¿Y a qué responde esta universalización de la eficiencia del consumidor? Podemos buscar la respuesta en el comportamiento de las propias marcas, de los medios de comunicación y en la labor de proselitismo ejercida por los *crossumers*. Vayamos por partes.

### La guerra de precios entre marcas

Era inevitable. Los gurús del *branding* ya habían advertido sobre los riesgos que entrañaba para algunas marcas entrar en el juego promocional, pero a veces es difícil dar con otras herramientas que ofrezcan resultados en el corto

plazo (que es el escenario temporal en el que se desenvuelven en muchos casos los gestores de las marcas) y muchas han sucumbido a la tentación. Más allá del impacto que estas medidas tienen individualmente sobre la percepción de la marca, pensemos en la lectura que de forma global hace el consumidor cuando comprueba de manera reiterada que muchas de sus marcas *de confianza* han rebajado de forma drástica su precio: "Si ahora pueden permitirse reducir su precio un 20%, antes también, luego estaba pagando un sobreprecio injustamente".

No olvidemos que el consumidor aún establece cierta conexión entre coste y precio de mercado del producto. En general, está poco dispuesto a asumir sobreprecios exclusivamente basados en la marca, a menos que se trate de categorías en las que la ésta cumple una función de representación social (como la ropa, el coche...). Por extraño que nos resulte en los tiempos que corren, aún hay muchos consumidores que creen que si A vale más que B es porque la materia prima, el proceso de elaboración o el control de calidad de A es más costoso que el de B. La agitación en los precios hace que el consumidor medio cada vez se cuestione más esta relación que —la mayoría de las veces— inconscientemente— establece entre calidad y precio.

"Mi conclusión sobre el impacto de la crisis en la actitud y comportamiento del consumidor es clara: no está imprimiendo grandes cambios". Así se expresa el autor en la segunda y última aparte del su artículo sobre las consecuencias de la crisis en los hábitos del consumidor. Gil considera que la más notoria es que se extiende con más rapidez que si la crisis no hubiera existido el comportamiento *crossumer*, que identifica al consumidor informado e informante (tarea a la que coadyuvan las herramientas de la web 2.0) que busca, ahora más que nunca debido a la situación crítica, un consumo eficiente.

Los gurús del 'branding' ya habían advertido sobre los riesgos que entrañaba para algunas marcas entrar en el juego promocional, pero a veces es difícil dar con otras herramientas que ofrezcan resultados en el corto plazo.

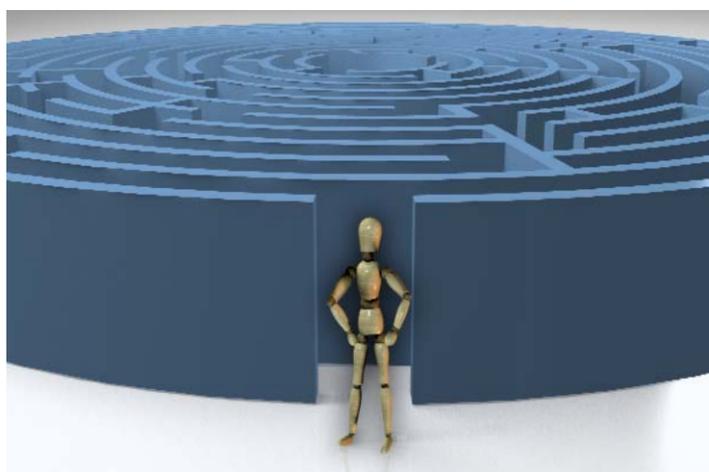
Por otro lado, la guerra promocional que se está librando en muchas categorías para hacer frente a la caída drástica de las ventas tiene una consecuencia general en el comportamiento del consumidor: incentiva la infidelidad. Como es lógico, cada marca barre para su casa, sin considerar el efecto que su actividad promocional tiene sobre el comportamiento futuro de los compradores. El consumidor ni olvida ni perdona: que a nadie se le pase por la cabeza que tras la crisis va a renunciar a rebuscar gangas.

### Los medios estimulan el comportamiento eficiente

Los medios de comunicación han desempeñado durante esta crisis un papel fundamental en la universalización de la eficiencia de los consumidores. Jamás le habían dado tanta cobertura a las marcas blancas, a los *outlets*, a las estrategias de ahorro de las familias y a las rebajas como la concedida durante este periodo. De algún modo, se han ocupado de dar difusión y adoctrinar sobre pautas de consumo que anteriormente sólo eran asumidas por un segmento de consumidor muy concreto (los *crossusers*).

Permítame hacer un breve paréntesis en el relato para meterle una pequeña puya a los magnates de los grandes medios que lloran por las esquinas lamentándose por la caída de los ingresos por publicidad: ¡eso les pasa por aprender a destiempo que más audiencia no siempre significa más ingresos! Puede que sí en el corto plazo, pero no en el medio y largo. No quiero hablar de soportes en particular. Mejor dejémoslo en “los medios en general”.

En mi opinión, haber jugado de forma sensacionalista con las cifras de la economía al comienzo de las dificultades, buscando



captar la atención de una audiencia que compra más fácilmente el miedo que la esperanza, ha contribuido de forma decidida a esa *anorexia del consumidor* que es la que ha producido el hundimiento del consumo y, por ende, de la inversión publicitaria. Ahora ya de poco vale intentar maquillar la situación. La crisis ya no es psicológica; es real, y se impone el rigor informativo; cambiar hoy el discurso sí es manipular. Personalmente, también me resulta un tanto patética la campaña que han emprendido ciertas cadenas en apoyo a las marcas privadas frente a la marca de la distribución. Señores anunciantes, sepan ustedes que quienes hoy les regalan espacio animando al consumidor para que les elijan --básicamente para ver si haciéndoles la rosca aflojan la cartera--, son los mismos que se han hartado a través de todo tipo de programas a animarle para que utilice estrategias de ahorro, entre las que por supuesto se encuentra la compra de marcas blancas. Queda dicho.

### Proselitismo de los 'crossusers'

En un contexto de crisis, los *crossusers* se sienten los reyes del mambo. Su forma de comportarse ya no es sólo eficiente: resulta necesaria, porque los recursos escasean. Ahorrar ha desplazado al fútbol como primer deporte nacional. El otro día, el dueño de un supermercado de Barcelona me comentaba que tenía la sensación de que sus clientes habituales ahora pasaban más tiempo haciendo la compra que antes de

conseguir gangas en todas categorías de consumo imaginables.

### Estrategias de futuro

Mi conclusión sobre el impacto de la crisis en la actitud y comportamiento del consumidor es clara: no está imprimiendo grandes cambios. Apenas observamos comportamientos que no estuvieran gestándose de forma

**Señores anunciantes, sepan ustedes que quienes hoy les regalan espacio animando al consumidor para que les elijan son los mismos que se han hartado a través de todo tipo de programas de animar al consumidor para que utilice estrategias de ahorro.**

la crisis, y lo achacaba a que éstos dedican más atención a la comparación entre productos. Lo cierto es que no he sido capaz de conseguir datos agregados que sustenten esta percepción, pero tiene todo el sentido que esto suceda.

Diversas encuestas y estudios etnográficos que hemos llevado a cabo en The Cocktail Analysis en los últimos meses también apuntan a una generalización de los comportamientos *crossusers*. En mucho menos tiempo del que nosotros habíamos previsto, se ha convertido en aspiracional para la mayoría de los consumidores, aunque no se practique; y ya sabemos lo que sucede cuando algo es aspiracional: quien lo posee, hace ostentación de ello. Durante los últimos meses, los *crossusers* han utilizado los principales servicios 2.0 (foros, *wikis*, *blogs*, *nanoblogs*, redes sociales, etcétera) para compartir experiencias y ostentar sobre sus conocimientos para ahorrar.

Desde vídeos de YouTube en los que se explica cómo recargar manualmente las cápsulas de café de Nespresso y ahorrarse unos céntimos, hasta *wikis* en los que se identifica qué fabricante está detrás de las marcas de la distribución, pasando por varios miles de foros en los que se expone y se discute sobre cómo

previa. Eso sí, la crisis está haciendo las veces de acelerante de transformaciones que ya se habían iniciado antes de este periodo, al tiempo que propicia que determinados actitudes y comportamientos se universalicen.

Por supuesto, el escenario de transformaciones descrito en este artículo no pretende ser exhaustivo, pero creo que tomar conciencia de los cambios señalados puede ser la base para el despliegue de estrategias que pueden ser exitosas tanto en el contexto actual como en el medio plazo. Partiendo de los principales cambios reseñados, proponemos tres líneas estratégicas de actuación:

**1. Construir la confianza en la marca desde las personas.** Si nos centramos en el ámbito de la comunicación ATL, creo que la línea de comunicación que de forma reciente está desarrollando Lidl puede ser inspiradora, aun cuando se queda en un nivel epidérmico. Una buena estrategia de *social media* puede contribuir a cumplir este objetivo de una forma adecuada.

**2. Aprovechar el anhelo colectivo de crear un nuevo orden.** La crisis desborda la esfera económica. La victoria de Obama en Estados Unidos ha demostrado sobradamente la capacidad transformadora de una sociedad

civil en red. Gracias en buena medida al poder que le ha otorgado el desarrollo de los *social media*, la capacidad de la sociedad civil para impulsar cambios es mayor que en ningún otro momento de la historia. En un momento convulso como el actual, nunca ha sido tan prioritario para las marcas prestar máxima atención a los cambios que están teniendo lugar, tratando de liderar o involucrarse en la transformación. Es un buen momento para que cualquier marca se replantee su cosmovisión o forma de entender la vida y a su consumidor (Toda marca tiene su cosmovisión, aunque a veces no figure formalmente en ningún documento).

**3. Dar soporte a los deseos de consumir eficientemente.** Los *crossusers* (consumidores de nueva generación) de hoy son más *crossusers* que los de ayer.

También hay más *consumers* (consumidor tradicional) que han dado el salto a la categoría de *crossusers*. Estamos ante un fenómeno que sólo va a ir a más, y de una forma bastante más rápida de la que habíamos previsto. Cada marca debe evaluar en qué medida le afecta la emergencia de este consumidor eficiente. Como regla general, cuanto menos simbólico y más funcional sea el consumo de una marca, mayor será la incidencia del fenómeno. En mi opinión, hay dos estrategias básicas --no necesariamente alternativas-- a adoptar una vez que nos percatamos de que el consumidor nos elige atendiendo a parámetros racionales: una pasaría por dotar de simbolismo a nuestra marca --algo que es viable en cualquier categoría imaginable-- y otra por establecer procedimientos --como comparativas, sistemas de recomendación abiertos...-- que le permitan al consumidor verificar que está llevando a cabo una compra eficiente.

*Victor Gil es socio director de The Cocktail Analysis y autor de los libros 'Coolhunting. El arte y la ciencia de prever tendencias' (de próxima aparición) y 'Crossuser. Claves para entender al consumidor de nueva generación'.*

Este es Madesh, vive en el orfanato de Trichy con otros 200 niños y niñas. Duermes en una esterilla, no tiene medicina, ni teflo, ni cepillo de dientes, No tiene padres, y aún no tiene tu ayuda.

¿Podrías recibirnos? Te contamos como puedes ayudarlo.

¡PON TU LOGO AQUÍ!

**FUNDACIÓN**  
ciudad de la esperanza y la alegría

91 310 69 62

www.fccesperanzayalegria.org