



¿Cómo sacar partido a esta recesión?

¿Qué hago hoy?... ¿y en seis meses?... ¿y en dos años?

Probablemente porque es una de las inversiones que primero se reducen durante las recesiones, el marketing se ha ocupado bastante poco de estudiar su propia utilidad cuando se producen. Así, en una de las pocas investigaciones publicadas por académicos del área en el siglo actual (año 2005), Srinivasan, Rangaswamy y Lilien sostenían que una revisión de la literatura del marketing sobre este tema daba como fruto tan sólo tres artículos, y todos ellos fechados con anterioridad al año 1979. En definitiva, se ha escrito poco sobre cuál es la respuesta acertada sobre lo que hay que hacer durante una recesión: ¿aumentar la inversión en marketing o reducirla?

Los efectos de las recesiones son variables en cuanto al ámbito sectorial, geográfico, duración y profundidad. Ésta a la que nos enfrentamos es una bestia particularmente extraña, y parece que la experiencia aportada por las recesiones atravesadas a lo largo de los últimos decenios es más bien escasa, y no sólo en el área de las decisiones *marketeras*.

La propia definición de recesión es poco operativa, ya que "dos o más trimestres de PIB decreciente" es una condición cuyo cumplimiento implica la caducidad de sus elementos más decisivos: sus antecedentes. Casi todo lo que determinará que su empresa aproveche las recesiones para mejorar su posición y reforzarse, durante y cuando terminen, se ha de hacer antes de entrar en ellas, demanda una trayectoria y no puede depender únicamente de la improvisación.

¿Qué hay que hacer ante las recesiones?

Las empresas que quieran aprovechar las oportunidades que traen consigo las recesiones tienen que haberse preparado para poder hacerlo mucho antes de que empiecen. Existen al menos cinco condiciones previas a los ciclos recesivos que van a resultar decisivas.

La primera es identificar su inicio con tino. Los ejemplos de los catastróficos efectos de la recesión actual sobre, por ejemplo, el sector inmobiliario en nuestro país, obedecen, en muchos casos, a decisiones equivocadas tomadas en la misma línea de salida de la crisis o en su vecindario. Así, mientras algunos han comprado por mucho más de lo que les hubiera costado un par de meses después, otros han conseguido deshacerse de ellas por mucho más de lo que hubieran obtenido vendiendo hoy. Sin duda, unos pocos tienen una perspectiva ante el abismo con la que otros no cuentan, y ésta es una cualidad innata. Por su parte, la literatura es unánime en que los académicos tampoco resultan de gran ayuda en "ver donde otros no ven". Los modelos de previsión fallan, y ni son capaces de interpretar la naturaleza de las crisis ni de medir su impacto cuando ya estamos inmersos en ellas. Pero las empresas que lleguen a aprovecharlas no pueden permitirse errar en su identificación.

En segundo lugar, la empresa que pretenda aprovechar las recesiones tiene que contar con recursos económicos en abundancia al entrar en ellas, resultado de su buen desempeño en el ciclo propicio que concluye o con cualquier otro origen. Además de

Resumen del artículo

La propia definición de recesión es poco operativa, ya que "dos o más trimestres de PIB decreciente" es una condición cuyo cumplimiento implica la caducidad de sus elementos más decisivos: sus antecedentes. Casi todo lo que determinará que su empresa aproveche las recesiones para mejorar su posición y reforzarse, durante y cuando terminen, se ha de hacer antes de entrar en ellas, demanda una trayectoria y no puede depender únicamente de la improvisación.



José Luis Nuño
Profesor Ordinario,
Marketing, IESE
nuño@iese.edu

Si su empresa cumple ciertos requisitos, puede tomar un papel proactivo y explotar lo poco positivo que trae consigo una recesión. Si, por el contrario, no es así, lo recomendable es adoptar una actitud menos agresiva, más defensiva y prudente.

holgura en sus bolsillos, debe contar con colaboradores hábiles y comprometidos con la misión de sacar partido de la crisis. Su gravedad aconseja, a veces, lo contrario. Tal como Jack y Suzy Welch publicaban el pasado mes de octubre (2008) en su sección del *Business Week*: «Planifique el ciclo malo como si fuera a ser más prolongado y profundo de lo que crea. Lo natural es causar el mínimo daño posible a la organización y despedir al personal con cautela; pero si el entorno es peor de lo que parecía, incluso modestamente, esta timidez puede ser arriesgada. Por el contrario, si adopta una actitud más agresiva hacia los costes, no hay apenas implicaciones negativas. Si la economía se hunde de verdad, estará mejor preparado que nadie; si resulta ser más positiva de lo que anticipaba, estará posicionado para lograr más oportunidades al salir de ella».

El pragmatismo de esta recomendación topa con dos realidades. La primera es que las recesiones son períodos en los que se suelen demandar más y no menos gestión, ante retos más complejos. Por otra parte, si su empresa quiere aprovechar la prudencia de los competidores para arrebatarles el mercado, no sólo va a necesitar a los mejores entre sus actuales colaboradores, sino que tendrá que complementar sus competencias con las de otros profesionales que deberá contratar en el mercado. Los más capaces entre éstos resultan mucho más accesibles en los ciclos recesivos, en particular para los empleadores que demuestran mayor decisión y compromiso y son más activos durante estos ciclos.

El tercer requisito alude a los antecedentes incluso mucho antes de la recesión: depende de haber hecho, en su día, una buena selección del mercado en el que se compite, y más aún haber desarrollado una posición fuerte en uno o algunos de sus segmentos. En mercados de consumo, la competencia en el ciclo bajo viene de las marcas de los propios clientes, los distribuidores. Estar en categorías en las que, por preferencias del consumidor, ausencia de capacidad industrial suficiente en calidad y tamaño, o liderazgo en innovación, la cuota de la marca propia es baja, contribuye a que los márgenes sean mejores y por tanto proporcionen los recursos necesarios para poder centrar la atención en superar una recesión. Un efecto similar deriva de ostentar buenas posiciones en mercados con pocos competidores comprometidos en pocos segmentos. Es casi injusto citar esta circunstancia, pero los mercados poco munificentes, indiferenciados e hipercompetitivos no mejoran con la llegada de las recesiones.

En cuarto lugar, asegúrese de que la crisis le encuentra diversificado geográficamente, porque cuando las cosas se estropean aquí, en otro lugar van muy bien. La sobredependencia en mercados maduros como el europeo ha sido un factor de éxito para aquellos jugadores que han sabido aprovechar su conocimiento y concentración en servir a su mercado doméstico, en el que combinaban una importante cuota histórica con un crecimiento prodigioso, pero esas condiciones se han interrumpido con la actual recesión. Los mercados emergentes dan lugar a una nueva clase media, a nuevos consumidores, desarrollo para quienes les sirven y para su industria auxiliar.

La quinta condición pre-recesiva es tener un historial de buena ejecución en las tareas comerciales. Una empresa que no haya hecho lanzamientos de productos exitosos bajo condiciones favorables del mercado; que no las haya aprovechado construyendo entonces notoriedad y preferencia del consumidor hacia sus marcas; que tampoco tenga la confianza de sus canales necesaria para ganar un acceso fluido al mercado o cuente con otros directos, eficaces y disciplinados que los complementen; o que no haya sabido liderar en precios y se haya convertido en un seguidor de los que dictan otros, ¿por qué razón va a salir airoso cuando se retraiga el consumo y se intensifique la competencia?

Si su empresa cumple con algunos o todos los requisitos señalados, puede tomar un papel proactivo y explotar lo poco positivo que trae consigo una recesión. Si, por el contrario, no es así, lo recomendable es adoptar una actitud menos agresiva, más defensiva y prudente.

¿Qué hay que hacer durante las recesiones? ¿Ser cauto y posponer las inversiones? ¿O aprovechar las oportunidades que crea esa prudencia de los rivales para fortalecer la posición propia, invertir agresivamente y catapultarse en su debilidad?

¿Qué puede hacer hoy, dentro de seis meses y durante los dos próximos años para que su empresa salga fortalecida de la recesión actual?

¿Qué hacer hoy?

Es importante que toda la organización tenga claras las nuevas condiciones y la determinación de la empresa ante ese cambio del entorno. Por ello, para poder abordarlas hay que poner en

Los primeros seis meses de una recesión suelen ser los más difíciles. En primer lugar, porque los patrones y comportamientos aceptados y anticipables en los ciclos favorables se van a transformar en otros que aún se han de aprender.

común con los colaboradores la evidencia que permita responder con precisión a tres cuestiones:

1. ¿Quién, entre los competidores, está más preparado para emerger como el líder del sector cuando acabe esta recesión?
2. ¿Qué le puede costar a esta empresa no ser ese líder?
3. ¿Qué necesita esta empresa para impedir que sea un rival quien aproveche esta crisis y sustituirle como beneficiario?

Responderlas efectivamente requiere una evaluación previa de su grado de preparación en las áreas que van a ser claves en este período; establecer con el equipo las premisas sobre su duración y profundidad con respecto a su negocio, y qué sucedería si fuera más breve o, por el contrario, se prolongara.

Esta fase debe revisar el historial en materia de marketing (innovación, éxito en lanzamientos, posición en los segmentos, sofisticación en diseño de sistemas comerciales, construcción de notoriedad y preferencia por sus marcas, precios y márgenes sostenibles, entre otros) de su empresa y de los rivales más relevantes. También resulta clave evaluar si cuenta con el equipo necesario y tener claro dónde están sus debilidades.

Como conclusión de esta fase, que ha de ser confidencial, pragmática y reservada a los miembros del equipo, se obtiene un primer diagnóstico sobre el grado en que está o no equipada para perseguir activamente las nuevas oportunidades del mercado que le falta para poder hacerlo, o resignarse a adoptar un papel más prudente y defensivo.

¿Qué hacer durante los próximos seis meses?

Los primeros seis meses de una recesión suelen ser los más difíciles. En primer lugar, porque los patrones y comportamientos aceptados y anticipables en los ciclos favorables se van a transformar en otros que aún se han de aprender. Es en este período cuando más cae la demanda, desencadenando las reacciones, a veces poco meditadas de los rivales; promociones predatorias, precios que se desploman, clientes y canales con demandas imposibles de atender, informalidad en la atención a los pagos y morosidad, y desaparición de clientes o abandono hacia otros proveedores. Transcurrido el primer semestre desde que se ha adoptado la decisión de ser proactivo, se pueden dar algunas oportunidades.

La caída de la demanda propicia lanzar nuevos productos, hecho que se ve facilitado si se cuenta con un buen historial de lanzamientos. En primer lugar, porque los competidores suelen ser más prudentes y por tanto disminuye su ritmo de innovaciones. También porque durante las recesiones, los esfuerzos publicitarios de los fabricantes son más difíciles de justificar, a no ser que se trate de los que acompañan a los lanzamientos. Los distribuidores lo saben y, con el fin de restituir el tráfico hacia sus tiendas, están relativamente más dispuestos a escuchar a proveedores con historiales de inversión y éxito en el lanzamiento de nuevos productos. La comunicación masiva de innovaciones sigue siendo el medio más efectivo para animar la afluencia y, eventualmente, la compra de consumidores inapetentes. La referenciación rápida y la atención del canal para conseguir una distribución ponderada exitosa de ese lanzamiento vienen propiciadas por la menor actividad de los competidores típica de las recesiones.

La comunicación es una variable que resulta esencial y que también encuentra unas condiciones óptimas para las empresas proactivas. Durante las etapas recesivas, la pérdida de márgenes induce a la reducción de los presupuestos publicitarios. Por ello, la empresa proactiva tiene que aprovechar esta circunstancia e invertir agresivamente. En primer lugar, de forma ineludible acompañando a los lanzamientos. Además, los costes de medios bajan como consecuencia de la menor demanda de otros que han optado por no anunciarse o que han quedado excluidos por la caída de sus márgenes. Esa menor demanda se traduce en menores costes para quienes mantienen sus inversiones, y en una atención y vocación de servicio renovadas por parte de las empresas de comunicación y de los medios.

En ausencia de inversiones de los rivales, la empresa que mantiene su compromiso con la comunicación explota en monopolio la atención y la notoriedad de las marcas que anuncia, algo que estaba fuera de lo posible dada la saturación publicitaria de los ciclos favorables. Estudios recientes sostienen que, en época de vacas flacas, los medios y las agencias son más efectivos si priorizan su atención hacia las empresas proactivas, con paquetes y servicios atractivos, dado que es más probable que éstas sean las que lideren sus sectores y la inversión publicitaria transcurrido el ciclo recesivo.

También es importante revisar, durante estos seis meses, la creatividad, los formatos y los medios empleados, dado que

Durante las recesiones, más que en cualquier otra circunstancia, los consumidores optan por salir de categorías o de modelos de servirlos, y lo hacen con independencia de la excelencia o el compromiso de la gestión de aquellos que las atendían, confundiendo a los mejor preparados con los que entraron en crisis antes de "la crisis".

las circunstancias del mercado y del consumidor han cambiado y, por tanto, la comunicación debe adaptarse. Un área relacionada con la innovación "no de producto" es la que se hace con el sistema comercial o el que se basa en la relación con el canal. La revisión de las políticas comerciales con el canal, de los incentivos y condiciones, y su relación con el tratamiento que reciben los productos en las tiendas, son otras prioridades. Innovar en los sistemas de venta y los de seguimiento del punto de venta ha demostrado una efectividad, en las recesiones, que supera incluso a la de los lanzamientos "en solitario" comentados anteriormente.

¿Qué hacer dentro de un año?

Cuando los mercados se aproximan a cumplir el primer año en recesión, el endurecimiento de sus condiciones crea retos y oportunidades distintos. Entre los primeros encontramos el deterioro de los márgenes como consecuencia de la competencia en precios a la que habrán recurrido rivales debilitados por el transcurso de un año de demanda anémica; o la de otros que se hayan comprometido en un modelo de "bajo coste"; o puede ser el mejor momento para reforzar su cuota y preparar la empresa para la salida de este ciclo. Un tercer grupo, el de los que operan en una divisa que les es favorable, o con costes laborales o de insumos propicios. En los dos últimos supuestos, se compra cuota de mercado más barata durante períodos recesivos hasta que el mercado retoma su ritmo.

Hacia el final del primer año de recesión, el endurecimiento de la competencia trabaja sobre dos recursos clave que son de baja liquidez durante las fases expansivas: colaboradores e inmobiliario.

Así, mientras se prepara el segundo ejercicio recesivo, se puede aprovechar, tal como se indicaba anteriormente, para reclutar a profesionales de nivel que suelen ser más reacios a moverse en el ciclo precedente. Aquellos cuya nómina tiene una composición variable o fuertemente primada por ingresos, se inquietan por la congelación o devaluación de los mismos, más aún cuando su ambición se separa de la de su empleador, si éste opta por ser conservador durante la recesión.

Si la empresa proactiva utiliza tiendas en su distribución, o si estaba considerando hacerlo, a partir del primer semestre

afloran locales que antes eran inaccesibles por no estar en el mercado o por su elevado coste, y las dudas sobre dónde establecerse o cuánto pagar se habrán ido despejando. Como consecuencia de la salida buscada o involuntaria de sus ocupantes, los costes de algunos de esos locales de nuevo disponibles, al entrar de nuevo en el mercado, y dependiendo de cuántos y de cuándo se produzca, se pueden precipitar, creando oportunidades inauditas para captar localizaciones únicas. Aunque, como siempre, aparecerán muchos más locales comerciales en zonas secundarias que en las calles "primadas". En todo caso, es preciso recalcar que, en las recesiones, hay que apoyarse en vecinos comerciales robustos y mejor en muchos que en pocos para eliminar la resistencia del consumidor y construir tráfico.

Conclusión

A lo largo de este artículo se ha insistido en que las condiciones que permiten aprovechar las recesiones se han de trabajar antes de que éstas sucedan, y que es en ellas donde comprobamos si se ha hecho todo lo que había que hacer, bien o mal. Sin duda, a "la hora de la verdad" no siempre se premia al esforzado. Ni siquiera contar con las cinco condiciones previas expuestas asegura el éxito en una recesión profunda o una en la que las reglas de la competencia cambian sin contar con los modos de operar de los competidores. Durante las recesiones, más que en cualquier otra circunstancia, los consumidores optan por salir de categorías o de modelos de servirlos, y lo hacen con independencia de la excelencia o el compromiso de la gestión de aquellos que las atendían, confundiendo a los mejor preparados con los que entraron en crisis antes de "la crisis". ■