

CRECIMIENTO DE LAS MARCAS EN TIEMPOS DE CRISIS

Revisando la construcción de la marca durante
la pandemia de COVID-19

Laurent Dumouchel & Zarif Kahn

Mayo, 2020



A medida que el mundo se enfrenta a la pandemia global de COVID-19, hay un reconocimiento palpable de que nuestras vidas han cambiado. El año comenzó con el 75% de las personas en todo el mundo optimistas de que 2020 sería un mejor año para ellos y sus familias. Solo tres meses después, hay un consenso creciente de que el coronavirus representa no solo una amenaza para el país, sino también para trabajos y medios de vida de las personas.

Si bien los clientes enfrentan tiempos difíciles y están en un estado de incertidumbre, las marcas también se están preparando para un panorama diferente donde la dinámica en juego podría desafiar fundamentalmente el libro de jugadas de construcción de marca. En este documento, cuestionamos algunas "reglas de oro" de la construcción de marca, explorando cómo esta sabiduría convencional resiste el punto de vista de Ipsos sobre las marcas y, en particular, lo que debe hacerse de manera diferente en las actuales circunstancias desafiantes. Presentamos algunas perspectivas alternativas para ayudar a las marcas a luchar ahora y en la nueva normalidad del mundo posterior a la crisis.

Nuestro análisis se basa en los métodos probados por Ipsos de Brand Value Creator (BVC) y Brand Mental Networks para ayudar a los clientes a rastrear y explicar los principales impulsores del valor de la marca. Sabemos que las marcas fuertes son destacadas en el momento de la elección, ofrecen un rendimiento funcional y crean cercanía emocional con las personas al mismo tiempo que gestionan los efectos en el mercado de la manera correcta. También sabemos que tienen una red rica y conectada de asociaciones mentales que los hacen convincentes en el momento de la elección.

El seguimiento de las percepciones, la dinámica del mercado y las preferencias de los consumidores serán clave para desarrollar la resiliencia durante y después de la pandemia.



1. RACIONAL VS. EMOCIONAL



2. SIEMPRE SER VISIBLE



3. EVOLUCION DEL
MARKETING MIX



4. GLOBAL VS LOCAL

UN NUEVO CONTEXTO: NEGOCIO INUSUAL

La forma en que Ipsos entiende cómo crecen las marcas destaca la importancia del contexto en la toma de decisiones de los consumidores. La repentina escalada de distanciamiento social y aislamiento en el hogar marcó el comienzo de circunstancias inesperadas, influyendo en las compras de marcas. La interacción social con amigos y colegas ha sido reemplazada por nuevas prácticas de "capullo" y ha visto a las familias unidas. Es probable que esto forme nuevas opciones de marca. Los comportamientos se adaptarán y cambiarán, cuyas consecuencias se están viendo en este momento, todo en respuesta a la interrupción causada por un cambio global compartido en el contexto. Queda por ver si estos nuevos comportamientos perduran, pero lo que es seguro es que comprender las circunstancias es clave para las marcas de hoy.

En este nuevo contexto, muchas marcas, incluidas las grandes globales, estarán en riesgo. Hace algunos meses, muchas empresas globales esperaban que fueran más importantes que los gobiernos para dar forma al mundo en el transcurso de la próxima década. De repente, los gobiernos están tomando decisiones drásticas que están impactando nuestras vidas, ahora. Esta pandemia presenta un momento crítico para las marcas, una oportunidad para alinear lo que dicen, su razón y propósito con lo que hacen, sus comportamientos reales y tangibles. Más allá del papel social de las empresas y corporaciones, las marcas orientadas al consumidor tienen la oportunidad de conectarse y brindar beneficios significativos a las personas, por ejemplo, alivian los sentimientos de aislamiento y brindan seguridad y comodidad cuando el futuro es incierto.

Hacer un seguimiento de estas percepciones, la dinámica del mercado y las preferencias cambiantes de los consumidores serán clave para ayudar a las marcas a desarrollar la resiliencia durante y después de la pandemia. Los gerentes de marca, tanto grandes como pequeños, tendrán que pensar de manera diferente en sus esfuerzos a través de los componentes básicos del valor de marca y las reglas para el éxito del mercado, sin dejar de ser altamente relevantes para las nuevas realidades del consumidor.

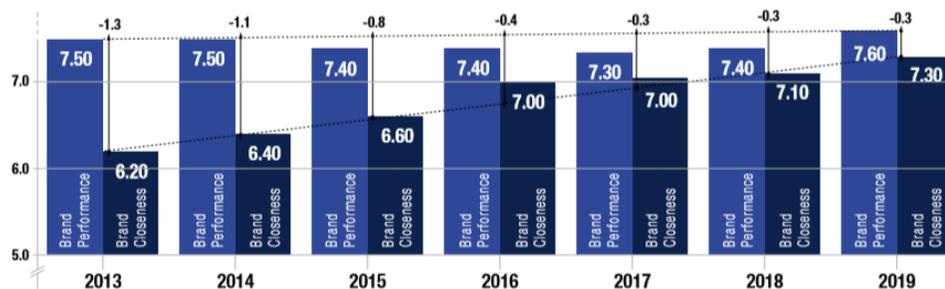
1. RACIONAL VS. EMOCIONAL

¿Deben las marcas construir más superioridad funcional y atractivo?

Es bien sabido que hoy en día, los consumidores están expuestos a un bombardeo de mensajes de marketing, actividades de promoción y tienen una amplia variedad de opciones. Para hacer frente a esto, utilizan atajos mentales y toman decisiones automáticas sin sentido al elegir qué marcas comprar.

Hemos descubierto que cuando las elecciones de marca se realizan a partir de un conjunto estrecho de marcas preferidas, las elecciones son impulsadas por una fuerte relación emocional con las marcas o por tácticas a corto plazo en el mercado (recortes de precios, promociones, nuevos rangos/formatos, renovaciones, etc.). El rendimiento percibido de la marca ha jugado gradualmente un papel menor en la construcción de la preferencia de la marca. De hecho, las marcas que existen en un conjunto de opciones dado generalmente permanecen iguales a menos que otros puedan interrumpir el proceso de toma de decisiones habitual con innovaciones radicales o llamando la atención con campañas creativas de marketing, por ejemplo.

Figure 1 Drivers of equity: brand performance vs. brand closeness



Source: Ipsos BVC database



Durante la incertidumbre actual y más allá, creemos que la construcción de la **cercanía emocional** y la identificación con los objetivos personales, los valores y las circunstancias de los consumidores jugarán un papel aún más importante en el impacto de la elección de la marca.

Es probable que construir una cercanía en un mundo gobernado por el miedo sea una estrategia ganadora, ya que es hora de demostrar empatía y adoptar el tono de voz correcto. Guinness, por ejemplo, lanzó una campaña para el Día de San Patricio (en tiempos normales, una fecha clave en el calendario de la marca) que alentó a las personas a celebrar de forma segura en casa y a "levantarse unos a otros" mientras levantan una pinta.

A medida que es probable que las personas cambien a la mentalidad de ciudadano consciente, a diferencia de los consumidores sin sentido, **las marcas deberán adaptar los mensajes para que sean relevantes para esta realidad**. Adaptar las iniciativas a las prioridades mundiales les ayudará a mantenerse sincronizados con los consumidores.

2. SIEMPRE SER VISIBLE

¿Qué tan "presentes" deberían estar las marcas? ¿Deberían aumentar su saliencia?

Aun cuando las prioridades de las personas están cambiando drásticamente y rápidamente, la comunicación "por encima de la línea" no se vuelve irrelevante. Hemos aprendido de crisis anteriores que **las marcas no pueden permanecer en silencio por mucho tiempo** sin comprometer los fundamentos de su negocio. Pero mantener la participación de la voz tampoco implica que las marcas deban continuar como antes.

En un momento de crisis, las marcas deben revisar cómo pueden generar atención destacada: la capacidad de una marca de "saturar" la atención de las personas en el momento de la elección. Esto debe hacerse con cuidado cuando la sociedad se esfuerza por obtener autenticidad, apoyo y tranquilidad.

En cambio, las iniciativas de marca deberían centrarse en **desarrollar la memoria saliente**. Esto significa reforzar y crear recuerdos positivos y asociaciones con la marca en la mente de los consumidores.

Al hacer esto, los mensajes deberán mantenerse fieles a los valores, identidad y posicionamiento únicos de la marca. Se debe advertir a los especialistas en marketing que las personas pueden identificar muy rápidamente cuándo la marca sobresale.

Las empresas más proactivas están ajustando sus operaciones para satisfacer la demanda cambiante de bienes y servicios:

- LVMH, seguido por muchos otros, ha reubicado su fabricación de fragancias para producir desinfectantes para manos.
- ZF, un proveedor de componentes automotrices, produce ventiladores en sus fábricas chinas.
- Los restaurantes se están volviendo a centrar en la entrega de comidas precocidas con nuevos estándares profilácticos (por ejemplo, Frichti en Francia).
- McDonald's en Alemania está prestando su fuerza de trabajo a Aldi, un minorista que ahora tiene poco personal, para ayudar a rellenar los estantes más rápido; Y hay muchos ejemplos similares.

La capacidad de una marca para resonar con sus clientes y ofrecer una mano amiga en un momento de necesidad contribuirá en gran medida a ganar el corazón de las personas. En un mundo posterior a la pandemia en el que el contexto del consumidor puede volver a cambiar, **las personas recordarán qué papel desempeñaron o no las marcas y las empresas en sus vidas en tiempos de adversidad**.

Las iniciativas son tácticas de marketing más oportunistas que un reflejo genuino de lo que representa la marca. Si ese es el caso, la coherencia de la marca puede erosionarse, las relaciones con los consumidores pueden deteriorarse y, junto con ello, la capacidad de la marca para tener éxito después de la crisis.

La planificación de canales también es crucial para crear, actualizar y reforzar con éxito un corpus coherente de asociaciones mentales de marca. La gente pasa más tiempo estos días en múltiples medios, específicamente en las plataformas de redes sociales. Sin embargo, el desarrollo de la marca no puede depender únicamente de Facebook, Twitter o de sus propios canales de medios digitales. Los medios tradicionales y confiables como la televisión o la radio pueden desempeñar un papel importante durante estos tiempos de incertidumbre.

Los patrones generales de gasto pueden adaptarse a los tiempos, pero los medios tradicionales deberán mantenerse, al tiempo que se integrarán mejor con plataformas digitales versátiles. De esta manera, es posible estar presente en múltiples canales de una manera que se ajuste al contexto actual en el que se encuentran las personas y las marcas.

3.EVOLUCION DEL MARKETING MIX

¿Deben las marcas usar los efectos cambiantes del mercado para maximizar las ventas?

Construir marcas fuertes no solo se trata de impulsar la demanda y la cercanía emocional. Una combinación de actividades de marketing a corto plazo puede maximizar la selección de la marca. Como las circunstancias actuales en el mercado se caracterizan por el pánico y la incertidumbre, las marcas deben manejarlas con cuidado.

El BVC (Brand Value Creator) de Ipsos puede cuantificar diferentes circunstancias en el mercado, llamadas "efectos de mercado" que ayudan a explicar cómo las marcas están ganando en el momento de la elección. Nuestros datos muestran que las barreras más importantes para una compra planificada de productos o servicios son (por orden de importancia general) la accesibilidad, la gama de productos y el precio. De hecho, en tiempos de crecimiento económico, el precio solo juega un papel bastante limitado en la explicación de las barreras a las elecciones de marca reales (ver figura 2).

Podemos esperar que estos continúen siendo un problema desafiante a la luz de la acumulación de bienes esenciales, escasez, aumentos de precios y acortadas horas de negociación. Las marcas tendrán que pensar cuidadosa y creativamente acerca de cómo las palancas de marketing convencionales utilizadas para alinearse con el deseo del consumidor tendrán que cambiar. Las marcas establecidas pueden necesitar explorar la accesibilidad digital de sus productos y servicios con mayores ofertas en línea y posiblemente estrategias *direct-to-consumer* (DTC). La cartera de productos de bienes de consumo puede evolucionar para satisfacer una creciente demanda de envases a granel y artículos de mayor duración, por ejemplo.

Figure 2 Percentage of each factor that acts as a barrier to purchase

	OVERALL	North America	Western Europe	Asia	Eastern Europe	Latin America	Africa	Middle East
ACCESSIBILITY	28%	27%	24%	26%	28%	29%	30%	27%
PRODUCT RANGE	25%	25%	25%	23%	23%	24%	20%	27%
PRICE	11%	10%	11%	12%	12%	12%	11%	12%

Source: Ipsos BVC database, 2019

Sin embargo, debemos prepararnos para el probable aumento de personas conscientes de los precios. Las implicaciones financieras del distanciamiento social y las cuarentenas pueden requerir restricciones presupuestarias más estrictas para los consumidores, ya que se espera que genere una serie de problemas económicos. Encontramos que el precio era un criterio más importante de elección de marca cuando comenzó la última recesión (ver figura 3).

Figure 3 Percentage of price factor being a barrier during vs post crisis



Source: Ipsos BVC database

Las marcas deberán considerar el posible impacto adverso sobre el valor global de la marca y el valor percibido sobre el beneficio a corto plazo de las reducciones temporales de precios. La brecha percibida de precio y capital debe ser monitoreada de cerca para equilibrar los efectos y evitar erosionar la demanda a largo plazo.

4. GLOBAL VS LOCAL

¿Las marcas deberían seguir siendo GLOCAL?

A medida que esta pandemia global ha reverberado rápidamente en todo el mundo, el futuro nos dirá si amplificará una creciente preocupación contra la globalización. Si este es el caso, creemos que aumentarán algunos desafíos para las marcas globales, como mensajes globales consistentes y un solo mensaje como estrategia mental puede que ya no sea tan apropiada en todas partes. Esto podría acelerar los diferentes modelos de gestión de marca con más iniciativas dirigidas por equipos locales que se centran en las necesidades locales y específicas, al tiempo que evolucionan nuevas formas de construir coherencia global.

Las marcas globales deberán reevaluar constantemente su relevancia frente a la cultura local de los consumidores y realizar un seguimiento de su aceptación relativa junto con los jugadores locales.

De hecho, algunos actores globales ya han diseñado estrategias inteligentes para integrarse en la cultura local. Savannah es un gran ejemplo, ya que fabrica diferentes cervezas locales, utilizando cultivos locales, en varias partes de África donde se consume.



IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE MARCA HOY

Ahora no es el momento de sentarse y esperar para ver cómo se desarrolla la crisis en medio de la incertidumbre de cómo afecta a las marcas y al comportamiento del consumidor. Nunca ha habido una mayor necesidad de información oportuna. La pandemia de COVID-19 ha planteado más preguntas que respuestas, y surgirán más preguntas en el futuro. Como el uso de las redes sociales hoy en día es generalizado, los temas nuevos y emergentes discutidos en línea podrían (o no) dar forma a las marcas y las asociaciones de categorías. Podrían hacer o deshacer los cimientos de las relaciones de marca de consumo. Muchas marcas saltarán en estas ocasiones para satisfacer mejor las nuevas necesidades de los consumidores. Desafortunadamente, solo algunos aterrizarán.

La investigación de seguimiento está evolucionando para identificar la dinámica competitiva en juego, los nuevos impulsores de la marca y las tendencias emergentes. En Ipsos, nuestro trabajo se centra en aprovechar la importancia del seguimiento de múltiples datos para monitorear lo que los consumidores piensan y hablan sobre temas relacionados con la marca. Comprender estas interrelaciones ayuda a las marcas a ofrecer perspectivas creativas, prácticas y sostenibles sobre cómo actuar en estos tiempos especiales y cómo emerger más fuertes, junto con sus clientes.

Los contextos cambiantes del consumidor influyen en la toma de decisiones y crean oportunidades para que los especialistas en marketing alineen el propósito y los comportamientos de su marca para satisfacer las nuevas necesidades emergentes.

CONSIDERACIONES CLAVE PARA LAS MARCAS EN TIEMPOS DE CRISIS

1.- Desarrollar un **compromiso emocional** más fuerte muestra un mayor potencial para impulsar aún más el valor de la marca que promover la superioridad del producto, lo que corre el riesgo de desconectarse de cómo piensan y sienten las personas.

2.- Si bien la **comunicación "por encima de la línea"** y mantener la participación de la voz es primordial para no erosionar los fundamentos de la marca, los líderes de la marca deben centrarse en desarrollar la memoria en lugar de la atención.

3.- Las marcas deben **continuar monitoreando y controlando los efectos importantes del mercado**, como el precio (en relación con el patrimonio), la accesibilidad y la gama de productos, mientras repiensen los enfoques tradicionales para maximizar las ventas.

4.- El creciente apetito por el **localismo** probablemente acelerará la adopción de diferentes prácticas de gestión de marca en el contexto globalizado.

5.- Las marcas deberán contar con el apoyo de **herramientas de seguimiento** de múltiples fuentes para establecer relaciones significativas entre el valor de la marca y lo que las personas dicen, piensan y sienten en estos tiempos cambiantes.