

# ESCUCHANDO EL CONSEJO DE CHURCHILL GASTOS DE MARKETING EN ÉPOCA DE CRISIS<sup>1</sup>

JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS<sup>2</sup>

*“Si usted está atravesando el infierno. Siga adelante, no se detenga, porque sería mucho peor”.*

Winston Churchill

En época de crisis muchas empresas empiezan a presentar deterioro de sus indicadores financieros, pues normalmente la demanda se contrae, por lo que las ventas bajarán y los inventarios se incrementarán, y como respuesta a tal situación las compañías se verán inmersas en una “guerra de precios”, que ocasionará disminución del mismo, ampliación de los plazos de pago, en general cambios en la política comercial de la compañía, que generarán que los márgenes continúen aminorándose y la rentabilidad también pueda deteriorarse.

---

1 El presente texto, hace parte de la serie de artículos relacionados con la actual crisis económica mundial, que el profesor Gärtner ha venido preparando para sus sesiones de clase; fue terminado y puesto a consideración de sus estudiantes en la ciudad de Villavicencio (Colombia) en el mes de mayo de 2009.

2 Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional, Especialista en Gerencia de Finanzas. Profesor catedrático en los programas de Economía y Mercadeo de la Universidad de los Llanos y en los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Fundación Universitaria San Martín, Villavicencio (Colombia)

Ante esta situación, los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, resuelven recortar gastos, e infortunadamente los rubros que inicialmente se comprometen son los relacionados con marketing: relaciones públicas primero, publicidad después y finalmente investigación, ignorando que están contribuyendo a ahondar, cada vez más, su ya crítica situación, y desconociendo que es justo en esos momentos en los que se requiere una efectiva estrategia de comunicación.

Es prudente dejar en claro que no es la intención del autor efectuar una apología al despilfarro, por el contrario, en épocas difíciles se hace más menesteroso “apretar un poco el cinturón”, lo que sucede es que debe tenerse especial cuidado en qué áreas se efectuarán los recortes, pues a veces, termina afectándose negativamente la relación con los clientes, y consecuentemente el estado de resultados de la compañía.

Recientemente la publicación The New Yorker<sup>3</sup>, refirió la forma en que las compañías Kellogg's y Post asumieron la crisis de los años treinta, invitando a sus lectores a emular la estrategia de la primera, pero concluyendo cómo las empresas terminan comportándose de manera casi idéntica a la segunda.

La publicación neoyorkina describe el mercado de los cereales en caja para la década de los veinte y cómo Kellogg's, decide, en

---

3 The New Yorker. The Financial Page. “Hanging Tough” James Surowiecki . April 20, 2009 [http://www.newyorker.com/talk/financial/2009/04/20/090420ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2009/04/20/090420ta_talk_surowiecki)

plena depresión, duplicar su presupuesto de publicidad para impulsar agresivamente un producto recientemente lanzado al mercado. Por el contrario, su compañía competidora, Post, decidió el camino contrario, recortando su inversión en publicidad, perdiendo su cuota de participación, mientras Kellogg's para 1933 había incrementado sus beneficios en más de un 30%, consolidándose como lo que todavía es hoy, la industria dominante.

Posteriormente enuncia una serie de estudios, de diversos autores y diversas épocas, que concluyen cómo las empresas que optan por disminuir sus gastos mientras esperan que pasen los tiempos de dificultades sólo consiguen empeorar su situación; pues al fin de cuentas, las compañías que continúan realizando las inversiones programadas en Comunicación e Investigación, necesariamente obtendrán en el mercado posiciones privilegiadas, a costas de aquellas que han dejado de hacerlo.

Es bien cierto, y sería un necio quien argumente lo contrario, que cuando los tiempos se tornan difíciles, los consumidores también disminuyen sus niveles de consumo, o al menos los consumidores racionales; si una familia destinaba el 15% de sus ingresos a actividades relacionadas con la recreación, ahora destinará el 10 o el 8 o el 12% (la cifra es lo de menos), lo realmente importante es que esos recursos se destinen a los

productos que ofrece nuestra compañía; por lo que será fundamental contar con bienes y servicios diferenciados.<sup>4</sup>

Y cómo alcanzar tal diferenciación y lograr su objetivo si la alta dirección de la compañía ha decidido “recortar gastos”<sup>5</sup>, empezando precisamente por las áreas funcionales responsables de tal estrategia competitiva?

Los gastos de marketing, y más en estos momentos, deben ir dirigidos a enunciar muchas de las posibles ofertas que tienen las empresas como forma clara de especificar a los clientes no sólo que están en el mercado sino que además conocen la mala situación económica y por ello desean ayudar también a sus clientes.<sup>6</sup>

"La comunicación en tiempos de incertidumbre es cada vez más estratégica. Porque las empresas vendemos tangibles, pero nos compran intangibles. Y ahí la comunicación tiene un papel clave... Benetton vende ropa pero la gente compra marca; el que

---

<sup>4</sup> Se sugiere al lector la consulta del texto, DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO, de la serie APUNTES DE COMPETITIVIDAD PARA ENTORNOS GLOBALIZADOS. Nro 1. Enero de 2009.

<sup>5</sup> Recorte no sólo de presupuesto sino incluso de personal.

<sup>6</sup> Gastos de marketing ¿Necesario o Superfluo?

Miguel López . 10 de febrero de 2009

<http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/gastos-de-marketing-necesario-o-superfluo>

compra marca compra imagen y el que compra imagen compra autoestima”<sup>7</sup>.

En conclusión, las compañías no deben optar por recortar los presupuestos de las actividades que les permitirán conocer las exigencias (presentes y futuras) de sus consumidores, el cómo adaptar sus productos a esas exigencias y mucho menos, el comunicar los atributos diferenciadores de los mismos, si no optimizarlos.

Adicionalmente, es preciso mencionar, que en épocas de crisis muchos consumidores están dispuestos a realizar cambios, por lo que es imperativo para las compañías que ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados desarrollar eficientes estrategias de marca (garantizar que perdure a lo largo del tiempo), y para aquellas que dada su participación en el mercado se ubican fuera de las posiciones de liderazgo, una inmensa posibilidad de acomodarse en tan privilegiada condición.

---

<sup>7</sup> Pascual Montañés, profesor del Instituto de Empresa de España. Citado por Ángeles Caballero. ¿Sobrevivir a la crisis? No 'meta la tijera' en el presupuesto de marketing. Gestión Empresarial. Eleconomista.es. Madrid (España). 10 de julio de 2008.

<http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/647097/07/08/Sobrevivir-a-la-crisis-No-meta-la-tijera-en-el-presupuesto-de-marketing.html>