

J W T

ANXIETY
INDEX
QUARTERLY

VOLUME 4
WINTER 2009

**IN CASE OF RECESSION
BREAK GLASS**

THE
**RECESSION
HANDBOOK**

BRAND LESSONS FROM THE
GREAT RECESSION OF 2009

J W T

LECCIONES DE MARCA QUE NOS DEJÓ LA GRAN RECESIÓN

Creamos 10 recomendaciones accionables para las marcas, con base en nuestros hallazgos. Cada una de dichas recomendaciones incluye ejemplos del año pasado. Creemos que estas recomendaciones, que van más allá de la simple presentación de un caso para sostener o incrementar el gasto de la marca (*brand spend*) durante una recesión, servirán para las recesiones del futuro y ayudarán a las marcas a estar mejor preparadas para responder a los retos que conlleva una desaceleración económica. El objetivo es que la ayude a elevar el nivel de confianza de los consumidores, aplicar principios de *branding* a sus actividades de ventas en el corto plazo, y mantener una posición optimista y agresiva en medio del pesimismo.

1. **Descubra su voz de valor.** Es de vital importancia comprender la metodología que debe utilizar la marca para hablar de precio y valor. Las marcas que simplemente presumen su precio, se parecen a todas las demás. Recomendamos que hagan lo contrario – hablen del precio explotando lo que las distingue.
 - **Target:** la campaña del “Nuevo día” mostró a personas de muy buen ver que realmente disfrutaban de distintas nuevas actividades que tuvieron que aceptar en vista de la situación económica (P. ej. “el brillo de la nueva vacación: auto-bronceador, \$9.39”). La campaña iban perfectamente bien alineada con la reputación bien establecida de la tienda que ofrece lo *chic* a un buen precio y la sensibilidad de más-por-menos, mientras anunciaba el precio específico por primera vez.
 - **Sainsbury:** la campaña de la cadena de supermercados del Reino Unido, denominada “Prueba algo nuevo hoy”, ha presentado al chef de televisión Jamie Oliver, quien exhorta a los compradores a experimentar con ingredientes nuevos al ofrecerles recetas muy sencillas. En 2008, Oliver comenzó a enseñar a los consumidores cómo podían “alimentar a sus familias con un *five* (billete de 5 libras)” en anuncios que reflejaban los tiempos, mientras que se mantenían fieles al valor medular de la marca de alentar la experimentación.
2. **Elimine el riesgo del precio.** Los altos índices de ansiedad y el futuro tan incierto hacen que la gente se sienta renuente a gastar, aún cuando no se haya visto afectada por la recesión. Este tema reviste una particular importancia en materia de productos grandes o compromisos de largo plazo. Mientras que su producto o servicio puede costar lo mismo que costaba antes de la recesión, puede vender tranquilidad a los consumidores al sacar el factor de riesgo de la ecuación.
 - **Hyundai Motor America:** este fabricante de autos es el creador del movimiento que se dedica a ofrecer confianza en momentos de incertidumbre con su Plan de Seguridad, prometiendo a los compradores que “podrán devolver su auto si pierden su fuente de ingresos en el transcurso del próximo año”. Varias empresas

tomaron prestado el concepto, desde **JetBlue** (“mientras que no podemos predecir el futuro, sí podemos eliminar un poco de su incertidumbre para darte la confianza de reservar con JetBlue”), hasta **Telefónica** en España (que ofreció un descuento del 50% para las personas que perdieron sus empleos). **Chrysler** dio un paso más al instituir su programa de garantía de satisfacción de 60 días.

- Descubrimos una buena variedad de programas que motivaron a los clientes a gastar al garantizar la mejor oferta. Orbitz, en la categoría de viajes en línea, lanzó su programa de “**Garantía de Precio**” (Orbitz te regresa la diferencia si otro cliente reserva el mismo hotel y/o vuelo por menos) y una Garantía de Precio Bajo (encuentra una menor tarifa en línea para la misma reservación y Orbitz te devuelve la diferencia y te regala un cupón con valor de \$50); los sitios de la competencia siguieron su ejemplo. **Gap** está probando un programa en el que los compradores se registran para obtener una tarjeta **Sprize** que muestran cada vez que compran un artículo. Si el precio de dicho artículo baja en los próximos 45 días, la tienda abona la diferencia del precio entre el descuento y lo que pagó el cliente, a su tarjeta.

3. No tema afrontar la ansiedad de frente. Mientras que los *marketers* deben cuidarse de no alentar los temores de los consumidores, pueden reconocer las ansiedades y posicionarse como parte de la solución al explicar lo que la marca está haciendo para atender el tema pertinente o ayudar a los consumidores a manejar dicho tema.

- **Woolworths:** conforme Australia comenzó a sentir los efectos de la desaceleración económica, Woolworths Ltd. anunció que la apertura de nuevas tiendas y la expansión de sus tiendas existentes crearían 7,000 fuentes de empleo. Un comercial mostró a una madre que iba con su hijo a una entrevista, acompañado del mensaje que decía "Empleamos a miles de australianos, y siempre estamos en busca de más". El anuncio ofreció el tono perfecto del optimismo pragmático sin mencionar de manera explícita la palabra "R".
- **Hyundai:** en enero de 2010, Hyundai atacó la preocupación de los estadounidenses que sentían que los niveles de desempleo seguían altos aún cuando se decía que la recuperación iba por buen camino. Un comercial de televisión decía a los consumidores: “El polvo se ha comenzado a asentar y algunos indicadores están a la alza – especialmente para los grandes. Pero la pregunta real es, ¿cómo estás tú?” Hyundai luego anunció que mantendría su Plan de Seguridad – “Porque a decir verdad, la economía no ha cambiado para nadie hasta que cambie para todos”.

4. Aprovechen el sentimiento público. Una campaña oportuna que le saca provecho al Zeigeist (el espíritu del tiempo), puede ofrecer mucho de qué hablar al ayudar a la marca a conectarse con los consumidores – siempre que esté genuinamente alineada con la marca.

- **JetBlue**: no sólo se adaptó la campaña de los “Peces gordos” de JetBlue a su caracterización singular de ser una aerolínea informal y muy contraria a todo lo pesado y aburrido, sino que fue una campaña relevante y oportuna que sin duda hizo eco con los tributarios estadounidenses hartos de los paquetes de rescate económico. JetBlue se burló de los ejecutivos de alto nivel justo cuando los estaban regañando por sus gastos excesivos – incluyendo el uso de aviones privados – entre la manía del rescate económico. La campaña sutilmente comunicó la idea de “más por menos” al decirles a los “Peces gordos, *muckety-mucks* (argot irrespetuoso para la gente arrogante que se siente muy importante), a los usuarios de Jets Privados y los Quesos Grandes” que “abordar JetBlue es muy parecido a tu avión privado, con la excepción de unas cuantas diferencias básicas”. El sitio Web de JetBlue describió características, tales como mucho espacio para las piernas, refrigerios sin costo y “tarifas que no le darán un ataque de cólera al Director de Finanzas”.
 - **Miller High Life**: una marca que ha cultivado una imagen de la clase obrera durante años, aprovechó el celo populista que movió la recesión al “entregar” su tiempo dedicado a la publicidad en el Súper Tazón a “pequeñas empresas merecedoras de todo el país”. Cada uno de los 4 spots que la empresa difundió en mercados regionales habló de una empresa en particular (Loretta’s Authentic Pralines en Nueva Orleans, etcétera). Al hacer eco de JetBlue, un anuncio *teaser* posicionó a este anunciante del Súper Tazón en un lugar aparte de “esas empresas *muckety-muck* , que salen bailando con sus anuncios chocantes”.
5. **Den mayor control a los consumidores.** Este es el momento para que las marcas ofrezcan elecciones a sus consumidores (en materia de cómo pagan, cuánto pagan, cuándo pagan, etcétera) para hacerles sentir que tienen cierto grado de control.
- **Casas Bahía**: el menudista y anunciante más grande de Brasil construyó su imperio sobre un modelo de negocios que ofrece préstamos a los pequeños consumidores que han podido comprar refrigeradores, estufas, muebles, etcétera con pequeños pagos mensuales. Casas Bahías deja muy en claro que está dispuesta a negociar el plan de pagos con el fin de garantizar que los pagos se adapten al presupuesto familiar. De hecho, una de las campañas de Casas Bahías preguntaba “¿Cuánto estás dispuesto a pagar?” en un esfuerzo por ofrecer la conveniencia de poder seleccionar tu propio plan de pagos.
 - **“Paga lo que quieras”**: tuvo sus orígenes en una estrategia poco convencional que Radiohead utilizó para vender su disco *In Rainbows*, y ahora los comerciantes están adoptando el lema “paga lo que quieras” para hacer ruido y generar buena voluntad al hacer sentir empoderados a los consumidores. Por ejemplo, el nuevo Hotel Ibis de Singapur permitió que sus huéspedes nombraran el precio que estaban dispuestos a pagar durante un breve espacio del día a través del sitio

paywhatyouwant.com.sg; y Little Bay en Londres, fue uno de los pocos restaurantes que probó el concepto, al ofrecer la promoción “paga lo que crees que vale” durante un mes.

6. Entregue un verdadero servicio al consumidor. Entregue a sus consumidores las herramientas que necesitan para hacer frente a la situación (al ahorrar dinero, obtener mayor información, etcétera) o lograr sus metas. Esto posiciona a la marca como un aliado del consumidor, que es confiable y está dispuesto a apoyar.

- **BOB**: en un momento en el que pocos austriacos sentían optimismo sobre el futuro, el joven proveedor móvil BOB lanzó **bobivist.at**, el resultado de combinar las palabras “optimista” y “bob”, donde la gente puede compartir *tips* sobre cómo disfrutar la vida y ahorrar dinero en Vienna. El sitio es tanto pragmático (con sus ideas para recortar gastos) e inspiracional (recordando a los consumidores el lado amable de las cosas).
- **American Express**: la plataforma ABIERTA para las pequeñas empresas ofrece el **Foro ABIERTO**, una fuente en línea y el sitio de una red social para las pequeñas empresas que ofrece un *rolodex* virtual de empresas acreditadas, cajas de herramientas para actividades de comercialización y un *hub* (centro de distribución) de ideas, entre otras cosas.

7. Inspire, en lugar de empatizar con los consumidores. En lugar de reflejar el lado temeroso de los consumidores – tratándolos como oprimidos, peseteros y ansiosos - trátelos como personas llenas de esperanza, hablándoles así. No alimente el resentimiento; alimente la ambición y el optimismo. Concentre su atención en destacar cómo es que estos consumidores están mejor que sus predecesores. Sea más inspiracional y aspiracional.

- **El Economic Times de la India**: un concurso del “Poder de las Ideas” patrocinado por el principal periódico de la India, creó la plataforma para alentar el espíritu empresarial al ofrecer inspiración y asesoría para el desarrollo de negocios durante una recesión. Los lectores podían enviar sus ideas y recibir asesoría y la oportunidad de recibir financiamiento. India, un mercado lleno de esperanza donde el espíritu emprendedor está a la alza, está determinada a revertir la recesión en una oportunidad. Muchos titulares reflejan justo ese sentimiento, tal como “Una sólo gran idea puede detener la desaceleración” que publicó, precisamente, el Economic Times.
- **Coca-Cola**: en un anuncio que celebraba el Año Nuevo Chino, Coca-Cola inteligentemente aprovechó la pérdida de un hombre para alentar a toda la nación. El anuncio protagonizó al héroe, Liu Xiang, corredor de 110 metros vallas y campeón olímpico que se tuvo que retirar de manera inesperada de los Juegos Olímpicos de 2008 por una lesión. Durante un ambiente de celebración del Nuevo

Año Chino, vemos que Liu no ha olvidado el recuerdo amargo de las Olimpiadas. Su padre entra al salón y le entrega una Coca-Cola. Le pregunta “¿Sabes cuántos obstáculos has vencido en el pasado?” Liu se queda callado. “100,006 obstáculos”, le dice su padre. “Este no es más que otro obstáculo en tu vida”. El anuncio termina con la toma de un Liu reavivado que toca a la puerta de la habitación de su padre y le entrega una Coca-Cola.

8. Regrese al valor medular de la esperanza. Los mensajes que restauran la esperanza pueden ayudar a hacer que una marca pueda volver a ser aspiracional.

- **Havaianas:** el fabricante brasileño de sandalias de dedo encontró la esperanza en la adversidad: un anuncio mostró a una señora que se empeñaba en interrumpir una “roda de salsa” (reunión informal donde la genta toca canciones de samba). Se queja al decir: “¿cómo se pueden estar riendo y divirtiéndose mientras hay crisis en el mundo?” Impera el silencio sobre el grupo sorprendido hasta que alguien dice: “¡Hablemos de la tristeza!” y otra persona del grupo comienza a cantar una popular canción de samba que dice, “¡Tristeza, aléjate por favor!” mientras que el resto del grupo le sigue la canción con gusto.

Cruz Roja de Portugal: La Cruz Roja de Portugal decidió vender esperanza de manera literal, al ver que los consumidores comenzaron a apretar sus carteras a finales de 2008. Abrió una tienda en un centro comercial de Lisboa donde colgó las tarjetas que promueven la “esperanza” en ganchos, además de acomodarlos en los anaqueles, como cualquier otra mercancía. El costo de cada tarjeta era de 10 euros. “Esperanza” se posicionó como una alternativa de regalo para las fiestas y los compradores salían del centro comercial con una transacción comercial que les permitía regalar. Este es un caso en el que la Cruz Roja tomó un mensaje que podría haber generado un sentimiento de culpa para convertirlo en una voz de optimismo.

9. Reinvente la venta de sus productos. Puede ajustar un poco su modelo de ventas para asegurar que sean más accesibles para los clientes que lo piensan antes de gastar.

Best Buy: la recesión fue testigo del hecho que muchos consumidores decidieron posponer la compra de artículos mayores, un reto que la cadena de electrónicos de Best Buy abordó con su novedosa tarjeta Pitch In. Piensen que la mesa de novias tiene un encuentro con el micro-financiamiento que tiene un encuentro con el sistema de apartado; Best Buy lo denomina como “la forma fácil de dar regalos como grupo”. Los clientes que buscan financiamiento compran una tarjeta **Pitch In** junto con una lista de los artículos que quieren comprar en Best Buy; la comparten con sus amigos y familiares. Quienes contribuyen a comprar el regalo dan sus aportaciones que van desde \$5.00 hasta \$9,999.99.

- **Levi's**: como marca aspiracional en la India, Levi's hizo un esfuerzo por hacer sus productos más accesibles y ampliar su base de usuarios sin descontar o debilitar su posicionamiento de primer nivel. También buscaba incrementar la frecuencia y el valor de la compra entre sus clientes actuales. Así que Levi's adoptó una nueva categoría de pensamientos al asociarse con los principales bancos de la India (HDFC) para ofrecer un plan de pagos iguales mensuales (EMI, por sus siglas en inglés). La comunicación promovió una filosofía de "Vive Ahora".

10. Aproveche la recesión para lograr una meta mayor. Piense en grande: puede estimular el gasto o la confianza del consumidor en el mismo nivel al ayudar al medioambiente, por ejemplo, o alentando el espíritu emprendedor, prestando su tiempo como voluntario o dedicando tiempo a su familia.

- **El Economic Times de la India**: consulte los detalles en el punto 7. Este concurso permitió que el periódico hiciera algo de valor para los consumidores mientras la empresa pulía su imagen.

Cash for Clunkers: Alemania fue la primera empresa que sacó una campaña de "Cash for Clunkers" (dinero por chatarra) con el fin de invitar a la ciudadanía a comprar vehículos de fabricación doméstica, ayudar al medioambiente y estimular a la economía. El programa de "Cash for Clunkers" que después sacó el gobierno de Estados Unidos alentó a los estadounidenses a entregar sus vehículos viejos que consumían demasiado combustible a cambio de descuentos de miles de dólares sobre el precio de un vehículo nuevo que es mejor para el medioambiente. Ambos programas ayudaron a impulsar el gasto de los consumidores. Algunos **menudistas copiaron la idea** al ofrecer descuentos a los consumidores que llevaban sus artículos de uso para donarlos a una causa noble.