

Una carrera que es mejor evitar

José Vega

Director de proyectos

Mail: Jose.Vega@ipsos.com

Antes de la pandemia las carreras tipo 5K, 10K o similares eran eventos que podríamos decir “estaban de moda”. Mucha gente entusiasta participaba de ellas; muchas sin siquiera la idea de ganar. Solo de correr.

En el mundo de las marcas también tenemos carreras y aquí la idea no puede ser sólo participar. Obviamente se compete para ganar. Para hacerlo, los participantes (las marcas) se esfuerzan por llegar al primer lugar. Ya sea en el total de consumidores de la categoría o en algún segmento o nicho en particular. Y la competencia no sólo es contra otras marcas sino también contra las necesidades y preferencias variables de los consumidores. Es aquí donde debemos detenernos y pensar no solo si estamos ganando la carrera, sino también si lo que estamos haciendo para lograrlo nos traerá consecuencias positivas duraderas.

En la teoría de la evolución existe un concepto llamado “carrera armamentista” (Dawkins, 1982) que describe cómo los genes compiten entre sí para poder ser replicados y transmitidos a la siguiente generación. Muchas veces, esta competencia ejerce una presión evolutiva que favorece la reproducción del gen, pero que en el largo plazo termina perjudicando al organismo que porta dicho gen. Dawkins (1982) usa como ejemplo hipotético un caracol que tiene un gen que hace que su concha sea más dura. Eso da una protección adicional al caracol, reduce la probabilidad de que se lo coman y, por tanto, aumenta la de reproducirse. Todo bien hasta aquí. Pero... ¿qué pasa cuando la concha se endurece tanto que se vuelve demasiado pesada e impide que el caracol se mueva? Todo el esfuerzo evolutivo anterior termina siendo contraproducente.

De la misma manera, una evolución descontrolada de ese tipo puede poner en peligro a nuestras marcas.

Hagamos un ejercicio mental. Imaginemos una civilización extraterrestre ultra desarrollada ubicada en un sistema planetario lejano. Seguramente esta civilización tendrá superestructuras alrededor de su planeta, incluso alrededor de su estrella para usar su energía. ¿Qué es más probable, que ellos nos ubiquen a nosotros o nosotros a ellos? Me inclino por lo segundo. Ya tenemos instrumentos para detectar planetas que orbitan estrellas lejanas y si uno de ellos (y su estrella) tuvieran estas superestructuras, seguro podríamos detectarlo. Pero... ¿qué detectarían ellos de nosotros? Salvo la contaminación, no es que hayamos dejado un rastro muy visible que digamos.

Así también, las marcas que se vuelven exitosas atraen competidores que ofrecen productos similares y que facturan gracias a ese éxito. (Hallward, 2007). Las llamamos *copycats* o *me-too's*. El peligro aquí es dejarnos arrastrar hacia una carrera armamentista con esos *me-too's*. Si es, como seguramente lo sería, una carrera por precios, una reducción de éstos trae menores márgenes, lo que lleva a una menor inversión. Esto llevará a reducir el *equity* de la marca y esto a una cada vez menor diferenciación versus los *me-too's*. (Hallward, 2007). En este terreno, ellos ganan.

En contextos como la actual pandemia, la vulnerabilidad de las marcas queda más expuesta que nunca. Datos de la base de estudios globales de Ipsos nos dicen que, si bien el consumo se ha contraído, el número de marcas en el set de consideración de las personas ha aumentado; lo que hace de este un escenario propicio para iniciar una “carrera armamentista”, la cual, en mi opinión, deberíamos hacer lo posible por evitar.

Quizás nos sirva cambiar de paradigmas. Por ejemplo, redefinir el público objetivo de nuestros esfuerzos de retención. Un estudio de 2018 de la American Marketing Association encontró que era poco eficiente enfocar los esfuerzos de retención hacia los clientes con mayor probabilidad de cambiarse (lo que conocemos como CHURN) y que lo mejor era identificar aquellos con mayor susceptibilidad a reaccionar positivamente a estos esfuerzos (dentro de quienes identificamos alguna probabilidad significativa de cambiarse). Gran parte de aquellos con alta probabilidad de cambiarse lo van a hacer de todas maneras por más esfuerzos que hagamos. Otra opción es reenfocar estos esfuerzos de retención de clientes o consumidores “leales” hacia ampliar la base de consumidores recurrentes, esporádicos o de repertorio. Ellos quizás nos compren con menos frecuencia, pero volverán a nosotros de cuando en cuando. Siendo realistas, ante un set de marcas consideradas más amplio, la retención será cada vez más costosa.

Como dice una frase erróneamente atribuida a Les Luthiers, pero que aplica perfecto en estos tiempos de incertidumbre (y quizás a los que vendrán): El amor eterno dura aproximadamente 3 meses.

Fuentes:

Dawkins, Richard (1982): El Fenotipo Extendido.

Hallward, John (2007): GIMME!

Ascarza, Eva (2018) – American Marketing Association: Retention Futility