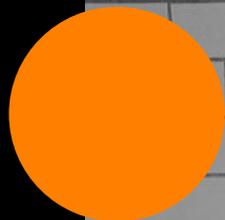


## Guía de supervivencia para el CMO



5 formas de seguir  
creciendo en  
recesión

Wavemaker | campaign



**Cómo innovar en  
tiempos de  
recesión:  
apuesta por la  
diferenciación**

## Cómo innovar en tiempos de recesión: apuesta por la diferenciación

La innovación es la savia de toda gran empresa, pero adquiere un nuevo carácter de urgencia en tiempos de recesión, ya que los consumidores se desentienden —a su pesar— de sus marcas favoritas con el objeto de ahorrar. Como en la final de *Love Island*, solo los más fuertes sobreviven y se hacen con un puesto entre ese codiciado 30% de productos por los que la gente está dispuesta a pagar más.

**Pero cuando el CFO elabora su lista de ahorros, los proyectos de innovación suelen estar en lo más alto. ¿Y qué puede hacer un profesional del marketing? La respuesta es apostar el doble por la diferenciación donde más haga falta.**

Recurrir a la innovación para hacer que tanto su *masterbrand* (la marca corporativa bajo la que encajan todas las submarcas y productos) como sus productos estrella sean más distintivos. El resto puede esperar: ahora no es el momento de invertir en una larga lista de SKU de segunda o tercera categoría que la gente está abandonando.<sup>1 y 2</sup>

### ¿Por qué importa el carácter distintivo? Porque no se puede ganar solo por precio

En tiempos de recesión, el componente del precio en la ecuación del valor<sup>3</sup> (valor = calidad<sup>4</sup> + experiencia/precio) pasa a un primer plano cuando se recortan gastos. El nuevo estudio de Wavemaker sobre el coste de la vida en Reino Unido indica que el 58% de las personas son cada vez más conscientes de los precios, y el 30% afirma que cambiará a una marca blanca<sup>5</sup>. Con la inflación en niveles récord en muchos países, tanto los consumidores como las marcas sienten, sin duda, la presión.

Pero, como nos dice la historia, las marcas que ganan en una recesión no lo hacen por centrarse solo en el precio; este enfoque puede causar daños duraderos. Como advierte la **Harvard Business Review**: "Los recortes de precios generalizados pueden erosionar de forma permanente la rentabilidad y la posición estratégica de una empresa". Con las cadenas de suministro comprometidas por la pandemia y la guerra de Ucrania —y el aumento del coste de las materias primas—, ahora mismo la mayoría no puede permitirse esta opción, aunque quiera.

### Puede ganar innovando a su manera y creando a un producto más distintivo

Aprendiendo de las recesiones anteriores, sobre todo la de 2008, las marcas prevalecieron tirando, en la

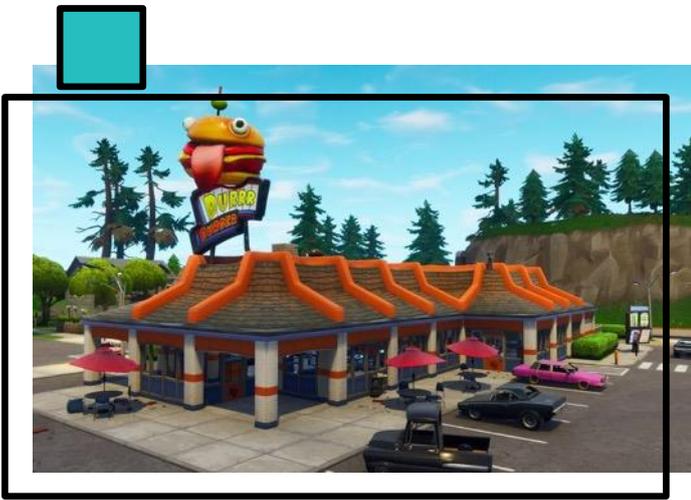
ecuación del valor, de las palancas de **calidad y experiencia, no de la de precio**. Se diferenciaron a través de una comunicación de alta calidad, basada en la experiencia (a menudo con un coste mayor), el desarrollo de nuevos productos, un packaging nuevo, el fomento de características premium y un discurso sobre la calidad, todos ellos factores de una oferta distintiva<sup>8</sup>.

En 2008, gran parte de la atención se centró en la investigación y el desarrollo de productos. En 2022 podemos ir más allá: ahora tenemos las herramientas para innovar en todos los aspectos de los medios y el marketing, en canales pagados, propios y ganados. La innovación es nuestro superpoder, aplicado a las palancas de calidad<sup>9</sup> y experiencia en la ecuación de valor para convencer a los compradores de que vale la pena pagar (más) por nuestras *masterbrands* y sus productos estrella.

### Una clase magistral señalizando la calidad

En el mundo *offline*, el patrocinio de grandes nombres, las grandes pausas publicitarias en televisión y el uso de grandes carteles han contribuido a señalar la calidad a través de los elogios implícitos al canal. La televisión señala lo importante, los carteles nos cuentan lo nuevo, el patrocinio contrapone a las marcas para crear una percepción de calidad. Pero lo que la tecnología permite es una señal más profunda y llamativa. Trabajamos con la *masterbrand* de chocolatinas Kit Kat, que se ha infiltrado en el súper juego de fútbol FIFA para dar un descanso a los jugadores, utilizando su mensaje de marca desde hace 64 años: "Tómate un respiro, tómate un KitKat". Al innovar en los momentos de descanso, la marca se posicionó por encima de los productos similares y sustitutos.





El gigante de la comida rápida **Wendy's** también buscaba una forma de contar la historia de su carne de vacuno "fresca, nunca congelada" a una creciente generación de *gamers*. Cada semana en **Twitch**, Wendy's cobraba vida en algunos de los videojuegos más populares de la plataforma, jugando en cada uno de ellos con un toque "anticongelado" —como la destrucción de los congeladores de hamburguesas en el restaurante Durr Burger de **Fortnite**—, trasladando el mensaje de que su carne es fresca, nunca congelada. Wendy's pasó a estar entre el 1% de todos los *streamers* en Twitch, reivindicando su calidad superior. Es un ejemplo brillante de metaconsumo que cobra vida: la fusión de las realidades física y del juego con el uso en la vida real a través de la experiencia dentro del juego.

### Mejor experiencia a través de la Realidad Aumentada

La guerra del *streaming* va a llegar a su punto álgido con la recesión, ya que los hogares recortarán sus suscripciones. Famosa por ofrecer una experiencia superior, **Disney** acaba de subir la apuesta a través de su primer corto de realidad aumentada (RA) en **Disney+**. **The World of Imagination** es un caprichoso mundo de fantasía con el que se puede interactuar a través de la app de RA de Disney+. Como una de las mejores tecnologías para impulsar la experiencia, pues aporta riqueza sensorial y una conexión más profunda, la RA es una opción inteligente para Disney+ en su competición por mantenerse en la lista de suscripciones de los consumidores en apuros. Esto es innovación en su máxima expresión: adelantarse a la competencia con una nueva tecnología; en el caso de Disney, con una nueva forma de reforzar lo que mejor se le da: contar historias.

Durante la pandemia, **Volvo** necesitaba encontrar la forma de llevar el salón a los consumidores para el lanzamiento de su modelo de SUV eléctrico, el XC40 Recharge. Recurriendo a la experiencia de la RA a "escala real", los consumidores podían colocar el coche a tamaño completo en el garaje o entrada de casa, recorrer su exterior y ver sus principales

características. Otras marcas, como **Ikea**, **Legó** y **L'Oréal**, cliente de Wavemaker, suelen utilizar la realidad aumentada para ofrecer una experiencia virtual en el hogar y aumentar el *engagement*. Con el nuevo y mejorado hardware de RA que se espera para 2023, apenas estamos empezando a explorar el poder de esta tecnología.

### Experiencia a medida a través de la Inteligencia Artificial

La IA también está en los albores de su potencial innovador. Gracias a nuestro multipremiado **NotJustACadburyAd**, creado por Wavemaker y **Ogilvy** en la India, los propietarios de tiendas locales pudieron crear su propio anuncio con la megaestrella de Bollywood Shah Rukh Khan, de forma rápida, sencilla y gratuita. Durante la pandemia, con el uso de la IA, **Cadbury's** dio un impulso personalizado al negocio de miles de sus clientes más valiosos (los propietarios de negocios que venden su producto) y logró así promocionar los chocolates **Celebrations** al mismo tiempo.

### LVMH: Una clase magistral de lujo en la innovación de las *masterbrands*

La empresa líder en productos de lujo, **LVMH**, apuesta sin reservas por la innovación de sus *masterbrand*. Invierte en el LVMH Lab y ha organizado seis premios a la innovación para ambiciosas startups en los últimos años, en una amplia gama de categorías que van desde la experiencia de producto en 3D y el metaverso hasta el omnicanal y el comercio minorista. Más recientemente, ha creado un bonito avatar virtual que representa la estrategia de innovación del grupo y su visión de un futuro tecnológico. El avatar virtual se llama Livi (acrónimo de LVMH Innovation Virtual Insider).

La inversión de LVMH en su *masterbrand* tiene un efecto de aureola en toda la cartera del grupo de 75 marcas distinguidas o "casas", como se las conoce. Como encarnación virtual, Livi es un ejemplo fascinante de lo que está por venir.

Las marcas que triunfarán en esta recesión se centrarán en la marca maestra y en algunos productos estrella, tirando de las palancas de calidad y experiencia en la ecuación del valor, sin dejar de recurrir a la innovación en la comunicación, el producto y la experiencia física. A diferencia de las crisis anteriores, tenemos una enorme gama de tecnologías emergentes que aprovechar, con lo que mantendremos nuestras marcas en las listas de valor de los compradores con poco dinero.

## Invertir en marcas estrella

**Marmite** consiguió ampliar la clientela de su producto estrella de amor-odio recurriendo a una especie de táctica de "muñeca rusa" con su producto principal. Consciente del riesgo que supone por sus ocasiones limitadas de uso, las tortitas de arroz, patatas fritas, palitos de pan y frutos secos de Marmite se dirigen a un público más joven y en movimiento<sup>10</sup>. Los quesitos de Marmite nacieron de la voluntad de apropiarse de una de esas ocasiones tan frecuentes y lucrativas: la tartera. La innovación para este producto emblemático, dirigida a un nuevo público en crecimiento y a nuevas ocasiones de uso, es un triunfo en tiempos difíciles.

Marmite también se ha centrado en impulsar la distinción mediante asociaciones, colaborando con marcas en las que destacan las combinaciones: ¿a alguien le apetece Marmite de mantequilla de cacahuete?, ¿un helado de Marmite?, ¿un bollito de

Pascua de Marmite? ¿desodorante con olor a Marmite? Mediante esta asociación radical de su producto estrella, la marca impulsó el carácter distintivo fuera de la categoría e innovó hacia nuevos públicos, apartándose de un uso potencialmente restringido.

Además de innovar en I+D y marketing, **Burger King** es un gran ejemplo de marca que ha innovado a través de la experiencia física. Ha introducido marquesinas con energía solar, entregas de su *delivery* en la acera e incluso un holograma del artista de rap británico **Tinie Tempah** dando el concierto más pequeño del mundo en su emblemática **Whopper**. Un equipo de expertos en tecnología, operaciones e innovación alimentaria ha trabajado para innovar toda la experiencia del cliente con el objetivo de reforzar la *masterbrand* y sus productos estrella<sup>11</sup>.

## The CMO's survival guide



**Sarah Salter**  
Global Head of Applied  
Innovation, Wavemaker  
[Sarah.Salter@wmglobal.com](mailto:Sarah.Salter@wmglobal.com)



**Emily Fairhead-Keen**  
Senior Strategy Partner,  
Wavemaker UK  
[Emily.Fairhead-Keen@wmglobal.com](mailto:Emily.Fairhead-Keen@wmglobal.com)

### De la misma serie:

Búsqueda de valor en el Purchase Journey

Por qué la publicidad de marca es su mayor aliada en una recesión

Conquistar la estanflación con el poder de los medios de precisión

La delgada línea entre ser ágil y precipitarse

<sup>1</sup> Las estrategias de productos estrella se centran en los productos que se venden bien y los utilizan como base de su estrategia de ventas. Cuanto más se centren los vendedores en la innovación para potenciar esas marcas estrella, más probabilidades tendrán de ganar.

<sup>2</sup> <https://www.bain.com/insights/innovation-in-consumer-goods-heroes-to-the-rescue/>

<sup>3</sup> Aunque haya matices en las definiciones de la ecuación de valor dependiendo de si alguien está comprando un servicio o un producto, normalmente implica el siguiente cálculo de factores: valor = calidad + experiencia/precio

<sup>4</sup> Innovation in Recessionary Times, Ipsos. <https://www.warc.com/content/article/warc-research/innovation-in-inflationary-times/145935>

<sup>5</sup> Britain Thinks

<sup>6</sup> <https://hbr.org/2019/10/why-you-shouldnt-slash-prices-in-the-next-recession> y <https://hbr.org/2009/03/value-for-money-strategies-for-recessionary-times>

<sup>7</sup> Campañas publicitarias de peso (tanto Coca-Cola como Pepsi siguieron invirtiendo en publicidad y entablando buenas relaciones con los consumidores mediante campañas edificantes, como "Open Happiness" de Coca-Cola y "Refresh Everything" de Pepsi.

Inversión en innovación de productos (Heinz mantuvo su compromiso con su plataforma de innovación en salud y bienestar durante la recesión. Siguió lanzando sus productos sin bisfenol A y aprovechó la tendencia de "comer en casa" para introducir estos nuevos productos).

<sup>8</sup> Nescafé también aumentó su publicidad en más de un 5 % y aprovechó el aumento de la publicidad para restablecer la propuesta de valor con los consumidores, haciendo hincapié en el sabor y la calidad de sus productos

<sup>9</sup> <https://www.warc.com/newsandopinion/news/get-your-innovation-right-in-2021/44430>

<sup>10</sup> <https://thebrandgym.com/marmites-masterclass-in-innovation/>

<sup>11</sup> <https://www.goodmorningamerica.com/food/story/burger-king-restaurant-innovations-conveyor-belts-food-lockers-72793827>