

El marketing estratégico en tiempos de crisis: alternativas ante la pandemia COVID-19

CATALINA GUTIÉRREZ LEEFMANS

Profesora de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración
de la Universidad Autónoma del Estado de México.
Correo electrónico: mcgutierrezl@uaemex.mx

MANUELA GUTIÉRREZ-LEEFMANS

Profesora investigadora de la Universidad de las Américas, Puebla.
Correo electrónico: maria.gutierrez@udlap.mx

CARMEN ROMELIA FLORES MORALES

Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración
de la Universidad Autónoma de Chihuahua.
Correo electrónico: rmeflore@hotmail.com

Resumen

Las características propias del COVID-19 modifican las estrategias de marketing que tradicionalmente se han recomendado en épocas de crisis. Este estudio analiza los cambios en el comportamiento del consumidor debido a la pandemia y contrasta la literatura existente sobre marketing en tiempos de crisis y las estrategias que se han aplicado ante la situación. Se identifica la variación en los productos y servicios considerados esenciales, de recompensa, aplazables y prescindibles, y se dan alternativas para los consumidores restringidos y los protegidos en lo económico. Para esto se hace un análisis utilizando la herramienta Google Trends, y se analizan los resultados por industria de la encuesta The CMO Survey sobre el estado del marketing y el COVID-19. De manera general se observa la relevancia de la digitalización en la interacción con el cliente y en las herramientas de rastreo y automatización. Hay un enfoque primordial en la relación con el cliente, ofrecerles una buena experiencia, buscar la retención y la lealtad más que un precio bajo. Asimismo se recomienda la construcción y fortalecimiento de marca. Se concluye con recomendaciones especiales por tipo de producto y servicio.

Palabras clave: marketing estratégico, COVID-19, comportamiento del consumidor, nueva normalidad, transformación digital.

Introducción

Históricamente han existido diversas situaciones de crisis en el mundo, como las recesiones económicas, las cuales, en particular, alteran el comportamiento del consumidor y obligan a las empresas a redefinir sus estrategias de negocio y de mercadotecnia.

Aunque estas situaciones y conflictos son distintas entre sí, se pueden identificar algunos patrones de conducta en los consumidores (Quelch y Jocz, 2009), lo que ha ayudado a definir algunas estrategias clave para momentos de crisis. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 presenta características únicas que deben considerarse, como lo son el distanciamiento social, pasar mayor tiempo en casa y el mayor uso de la tecnología, entre otras.

Hace algunos años, Levitt (1960) definió como “miopía del marketing” cuando las empresas se enfocan en los productos y servicios sin entender las necesidades de los clientes, y tiene que ver con plantearse la pregunta “¿En que negocio estamos?”. Las variables a considerar por la pandemia generan cambios que hacen que esta pregunta sea urgente y obligatoria para las empresas, de tal forma que puedan identificar qué es lo que en estos momentos realmente da valor al cliente.

Esto es parte del marketing estratégico, y ha llevado a las empresas a modificar algunos elementos clave como el precio, el producto, los canales de distribución y el tipo de promoción en respuesta a los cambios en el comportamiento del consumidor. Al analizar estas modificaciones, acordes a las características únicas del COVID-19, y comparándolas con las estrategias de marketing propuestas en otros momentos para los tiempos de crisis, esta investigación tiene la finalidad de ser una guía inicial de lo que las empresas deben observar y considerar para responder la pregunta: ¿En qué negocio están, o deben estar ahora, las empresas?

De acuerdo a Gupta (2020), al iniciar la pandemia las empresas pasaron por una etapa de supervivencia, eliminando los gastos no esenciales. Posteriormente siguieron hacia una segunda etapa, la de recuperación lenta, que implica identificar la base del negocio y darse cuenta de que probablemente el negocio ya no puede ser el mismo. Una última etapa, la tercera, es que las empresas vean la crisis como una oportunidad para reinventarse, haciendo cosas que en situaciones normales ni siquiera hubieran considerado.

Los líderes han podido darse cuenta que pueden lograr cosas en su empresa que antes creían imposibles. Son más ágiles y flexibles al cambio y detectan talento natural en empleados incluso más jóvenes, así como procesos y modelos de negocio que contribuyen a esa agilidad (Gupta, 2020).

Las crisis y situaciones de incertidumbre no son negativas para todas las empresas, para algunas son una oportunidad de crecimiento e incluso mejoran su posición (Gupta, 2020; Kotler y Caslione, 2009; Srinivasan, Rangaswamy y Lilien, 2005). A tal grado ha beneficiado la pandemia a algunos sectores que el Foro Económico Mundial (Letzing, 2020) manifiesta su preocupación al observar el aumento desproporcionado en la riqueza de algunos empresarios, principalmente en Estados Unidos de Norteamérica y China.

Así pues, el objetivo de esta investigación es identificar las estrategias de mercadotecnia que han funcionado en situaciones de crisis considerando las particularidades del COVID-19, para contribuir a que las empresas detecten formas de permanencia, así como oportunidades de crecimiento e innovación.

De manera inicial se define el marketing estratégico y se describen algunas de las estrategias de marketing que generalmente se aplican en momentos de crisis. Posteriormente se describen los cambios en el comportamiento del consumidor en situaciones de crisis, y de manera particular los cambios generados por la pandemia. El estudio continúa con un análisis comparativo de las diferencias entre el comportamiento del consumidor en crisis “típicas” y el comportamiento derivado de la pandemia COVID-19, así como con la descripción de estrategias que han resultado efectivas para algunas empresas.

La investigación es exploratoria de corte descriptivo y transversal que se apoya en la revisión de la literatura relacionada con marketing en tiempos de crisis y comportamiento del consumidor durante la pandemia, así como datos secundarios de consultoras especializadas en mercadotecnia. Se utiliza la herramienta Google Trends para corroborar las variaciones en los tipos de productos y servicios considerados como esenciales, de recompensa, aplazables y prescindibles. En particular, el análisis se apoya en los resultados de la investigación empírica conocida como The CMO Survey (Moorman, 2020) realizada por la consultora Deloitte, la Escuela de Negocios de la Universidad de Duke en Estados Unidos y la Asociación Americana de Marketing. Esta encuesta, realizada a directivos de mercadotecnia, muestra resultados enfocados al impacto del COVID-19 en la actividad de la mercadotecnia en su edición de junio del 2020. Asimismo se contrasta y analiza la información para identificar las estrategias que podrían replicar algunas empresas, considerando tanto a consumidores con restricción económica y a consumidores que se encuentran protegidos económicamente ante la crisis.

1. Aspectos teóricos

El marketing estratégico en tiempos de crisis

El marketing estratégico se ha estudiado desde diversos puntos de vista, haciendo difícil tener una definición común. Como resultado del estudio de sus áreas de dominio, Varadarajan (2010, p. 128) define las estrategias de marketing como el “patrón de decisiones integrales de una organización que especifican sus elecciones cruciales en cuanto a productos, mercados, actividades de marketing y recursos de marketing en la creación, comunicación y/o entrega de productos que ofrecen valor al cliente en intercambios con la organización y, por tanto, permiten a la organización lograr objetivos específicos”.

De manera general, ante situaciones adversas los negocios tienden a reducir la producción y órdenes de compra de proveedores, buscan disminuir el inventario, disminuir sus inversiones, reducir el presupuesto de mercadotecnia y posponer el desarrollo de nuevos productos (Kotler y Caslione, 2009b). Sin embargo estas acciones pueden poner en desventaja a las empresas.

Las decisiones de marketing en tiempos de crisis, o como lo llaman Kotler y Caslione (2009), “tiempos de caos y turbulencia”, requieren incluir la reinversión continua de modelos de negocio y estrategias que permitan adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias del mercado. Para estos autores, los mercadólogos deben dominar la resiliencia y tener la capacidad de conectar con las necesidades de consumidores y clientes. Köksal y Özgül (2007) coinciden en que en situaciones de crisis económicas es indispensable una modificación en las estrategias de marketing para mantener o mejorar el desempeño de las empresas. Esto refuerza la necesidad de plantearse de manera continua en qué negocio está la empresa.

Asimismo es necesario mantener la inversión en marketing estratégico, para que de manera proactiva se pueda dar una respuesta eficaz en momentos de crisis. Varios autores coinciden en que, aunque se ajuste el presupuesto de marketing, debe mantenerse para los productos clave y para lograr la reinversión que los lleve a la permanencia en el largo plazo (Srinivasan *et al.* 2005; Köksal y Özgül, 2007; Kotler y Caslione, 2009; Mesa, Martínez, Mas y Uribe, 2013).

El concepto de marketing proactivo es propuesto por Srinivasan *et al.* (2005) y se refiere a la respuesta estratégica de las empresas ante una recesión o entorno adverso. Los autores confirman que mantener los esfuerzos de mercadotecnia en estas situaciones contribuye a un mejor desempeño y a su permanencia en el tiempo. Esto se con-

firma en un estudio de caso en el cual Rollins, Nickell y Ennis (2014) observaron que las empresas que transformaron su negocio adaptándose a las nuevas necesidades son las que obtuvieron mejores resultados.

Mesa *et al.* (2013) recomiendan el desarrollo de capacidades dinámicas en mercadotecnia, entre las que están la capacidad de aprendizaje tanto del interior como del exterior, la adaptación rápida y flexible, así como la innovación en productos y servicios. Estas capacidades influyen en las decisiones estratégicas de marketing, en particular para tiempos de crisis.

Algunas propuestas de Kotler y Caslione (2009b) son el aumento en investigación de mercados, aumentar el presupuesto de publicidad y promoción, generar programas de lealtad, introducir nuevos productos con innovación en los servicios, alinear propuestas de valor a los precios y enfocarse en los segmentos clave. De igual forma recomiendan delegar a terceros los servicios de apoyo a promociones y marketing, así como eliminar los programas de publicidad y marketing que no estén funcionando y los productos y servicios débiles o que no implican innovación.

Así mismo, para la mercadotecnia entre negocios, Rollins, Nickell y Ennis (2014) recomiendan el uso de analíticos y métricas, una mejor integración entre las funciones de marketing y ventas y un aumento en el uso de redes sociales.

Cambios típicos en el comportamiento del consumidor

En una situación de incertidumbre, generalmente los consumidores reducen el gasto, reordenan sus prioridades y se informan más (Ang, Leong y Kotler, 2000; Kotler y Caslione, 2009; Quelch y Jocz, 2009). El consumo depende del ingreso disponible y de la confianza del consumidor en el futuro (de manera particular en la economía y los negocios), así como de adoptar un estilo de vida y valores que fomenten el consumo (Quelch y Jocz, 2009).

Ante las expectativas de una recesión económica las compras disminuyen, se pospone el consumo de productos de lujo o no indispensables, los precios se convierten en un factor crítico para la decisión de consumo y las compras se realizan buscando beneficios específicos (Ang, Leong y Kotler, 2000).

En situaciones adversas, Quelch y Jocz (2009) identifican cuatro tipos de consumidores: los que frenan agresivamente su consumo, los que reducen el consumo pero son pacientes, los bien acomodados y los que viven el día a día sin muchas preocupaciones. Así mismo los autores clasifican los productos y servicios en cuatro categorías: los esenciales, las recompensas, los aplazables y los prescindibles.

Los productos esenciales son los necesarios para sobrevivir o percibidos como básicos para el bienestar. Las recompensas son indulgencias cuya compra inmediata se considera justificable. Los aplazables son productos o servicios necesitados o deseados cuya compra se puede dejar razonablemente para después. Los prescindibles son los que se consideran innecesarios o injustificables (Quelch y Jocz, 2009).

La disminución en el consumo se ve más afectada en los productos y servicios prescindibles para el tipo de consumidores que frenan agresivamente el consumo y los que son pacientes, mientras que para todos los grupos de consumidores no hay cambios en los productos esenciales. En los demás casos hay un ajuste en el consumo que depende de otros elementos, como por ejemplo la relación precio-calidad.

Para Kotler y Caslione (2009) algunos cambios en el consumidor incluyen acercarse a marcas y productos de bajo precio; reemplazar marcas nacionales con marcas genéricas o propias de las tiendas; una reducción o aplazamiento en el consumo de productos como muebles, autos, electrodomésticos grandes y vacaciones costosas. Así mismo los consumidores en situaciones de crisis tienden a comprar de proveedores más cercanos al trabajo o casa; pasan más tiempo en casa tanto para el consumo de sus alimentos como para entretenimiento con la televisión e internet.

Por su parte, Ang, Leong y Kotler (2000) coinciden en que permanece el consumo de productos esenciales en lugar de lujos y se compran marcas más económicas o genéricas, y preferentemente locales. Los productos se compran en empaques más pequeños, se buscan los precios más bajos, aunque se investiga en cuanto a una mayor calidad y durabilidad. La reacción a promociones es más racional, hay poca atracción por los productos gratis y preferencia por los anuncios con información a los que solo tienen imágenes. La gente ve más las vitrinas sin consumir y prefiere tiendas de descuento y de la zona donde vive.

Cambios en el consumidor generados por el COVID-19

La crisis del coronavirus generó que en solo unas semanas las personas tuvieran que cambiar sus hábitos de consumo. La agencia de investigación de mercados Nielsen (2020a) observó en el año 2020 un incremento del 67% en bienes de consumo rápido en la última semana de marzo con respecto al año anterior, sin embargo en los últimos meses ese comportamiento se suavizó al igual que en otros países, lo que indica que este comportamiento inicial fue de compras de pánico.

De acuerdo al Banco Mundial (2020), el COVID-19 generará la recesión mundial más grande desde la Segunda Guerra Mundial, no obstante, a diferencia de otras recesiones y crisis económicas, hay nuevas variables a considerar propias de la pandemia. Estas son el requerimiento del distanciamiento social, pasar mayor tiempo en casa, mayor uso de la tecnología, un alto grado de incertidumbre, mayor informalidad, efectos en la cadena de valor, repliegue del comercio internacional debido a medidas sanitarias y económicas, así como un impacto general en la economía y en las personas.

La agencia Nielsen (2020b) clasifica a los consumidores en *protegidos* y *restringidos*, dependiendo de su situación económica, y explica los cuatro tipos de ajustes que están haciendo por la pandemia: ajuste en la canasta, en el hogar, en la racionalidad de la compra y en la accesibilidad. El primer ajuste, en la canasta, se refiere a lo que los consumidores compran, en este caso los protegidos buscan aumentar la cantidad y el tamaño de los productos esenciales para mantener un inventario, lo que indica que prefieren empaques grandes. Los consumidores restringidos no pueden almacenar productos y limitan la selección de productos.

En el ajuste del hogar, los consumidores protegidos buscan mantener sus necesidades cubiertas en casa, recurriendo al autoservicio como por ejemplo para la alimentación diaria y entregas a domicilio. Los consumidores restringidos también confían más en el autoservicio (preparando sus alimentos) para reducir costos; para estos consumidores funcionan alternativas de "hágalo usted mismo".

Un tercer ajuste es sobre la racionalidad o lógica del consumo. Los consumidores protegidos buscan lujos en bienes de consumo rápido (por ejemplo algunos comestibles) para compensar la falta de viajes y entretenimiento. Los consumidores restringidos consumen bienes de consumo rápido que cumplan tanto la función de producto esencial como de recompensa.

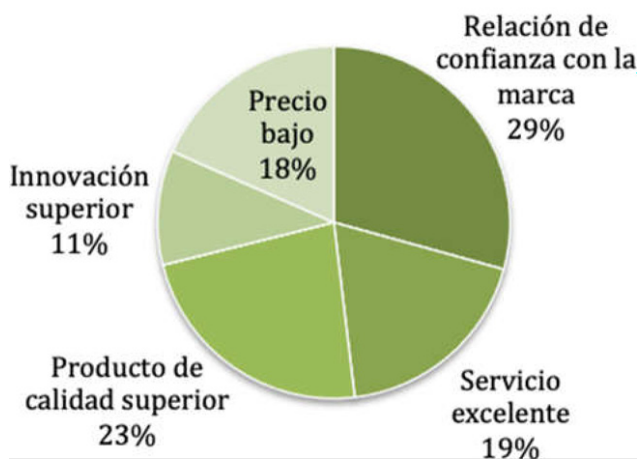
Finalmente, en el ajuste de accesibilidad, los consumidores protegidos se fijan en el precio solo cuando consideran que no habrá escasez de los mismos, mientras que los consumidores restringidos hacen ajustes en su consumo que los llevan a abandonar algunas marcas, formatos y tiendas.

Por su parte, con respecto al comportamiento del consumidor, los resultados de la encuesta de The CMO Survey (Moorman, 2020) indican que las empresas observaron principalmente la disminución del contacto presencial (94%), la intensificación en la apertura digital (84.8%) y un mayor valor a lo digital (83.8%) por parte de los consumidores. Asimismo identificaron que los consumidores reconocían

una mayor intención por parte de las empresas de hacer algo bueno por los clientes (79%) y observaron el interés de nuevos clientes en sus productos y servicios (65.4%), esto último en 29% más para las empresas que venden en línea que para las que no venden por internet. Sin embargo, en el 67% observaron una menor inclinación al consumo de sus productos o servicios y una resistencia del 43.3% a pagar el precio total de los productos.

Entre los datos que revela este estudio está el desglose de prioridades de los consumidores a partir de la pandemia (ver figura 1), los cuales de manera relevante señalan un mayor interés en una relación de confianza con la marca (29%) y en productos de calidad superior (23%) que en un servicio excelente (19%) o precio bajo (18%).

Figura 1. Primera prioridad de los clientes ante el COVID-19.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *The CMO Survey* junio 2020.

Esta información fortalece la toma de decisiones estratégicas de las empresas con un enfoque mayor hacia la relación con el cliente y ofrecer productos y servicios de calidad antes que un precio bajo, como se describe más adelante.

2. Metodología

La estrategia de marketing puede analizarse en dos niveles. El nivel de interfaz con el cliente se enfoca en acciones relacionadas con nombre de la marca, atributos del producto, precio, distribución, publicidad y promoción de ventas que influyen en el consumidor. Por otro lado, el nivel de precursor al cliente se refiere a las decisiones que anteceden a la interfaz con el cliente, como lo son la selección del segmento

a dirigirse y mecanismos de entrada al mercado (Varadara-jan, 2010). Para esta investigación se analizan las acciones relacionadas con la interfaz con el cliente.

La siguiente investigación deriva del contraste de la literatura relacionada al marketing estratégico en situaciones de crisis con las particularidades en el consumo que surgen por el COVID-19; de manera más específica, se analizan los efectos en los elementos del marketing estratégico: precio, producto, plaza y promoción, para identificar las recomendaciones que aplican.

Para esto se realizó una búsqueda de la literatura relacionada con marketing estratégico en tiempos de crisis y marketing en recesión, y se seleccionaron las aportaciones de autores que hacen recomendaciones específicas. Se utilizó la herramienta de Google Trends para verificar las variaciones en el interés de productos y servicios en tiempos típicos de recesión y crisis, y la crisis generada por la pandemia. Con respecto al marketing estratégico durante la pandemia COVID-19, se detectó que aún existe poca información científica; aún así se identificaron algunas fuentes sobre los cambios en el consumidor y las estrategias de las empresas, principalmente de consultoras especializadas.

De manera particular se analizaron los resultados de *The CMO Survey* (Moorman, 2020), edición especial sobre el COVID-19 publicada en junio del 2020 y aplicada a una muestra de 2,654 empresas de los Estados Unidos, con una tasa de respuesta de 10.32% obteniendo 274 observaciones, las cuales un fueron respondidas por directivos del área de mercadotecnia.

Finalmente se analizaron las estrategias propuestas para los tiempos de crisis y se contrastaron con algunas prácticas exitosas durante la pandemia para identificar coincidencias y diferencias y hacer recomendaciones finales.

3. Resultados

Al analizar los cambios derivados por la situación del COVID-19 se puede observar que los productos esenciales, de recompensa, aplazables y prescindibles no son los mismos que en otras situaciones de crisis, debido a las particularidades de la pandemia. El distanciamiento social obligatorio, las necesidades de salud y prevención de enfermedades, pasar mayor tiempo en casa, el alto grado de incertidumbre que genera preocupación en los consumidores, así como los efectos en la cadena de valor que ocasiona la falta de algunos insumos o tardanza en el abastecimiento, son algunas de las causas de estas diferencias. El cuadro 1 muestra esta comparación.

Entre las principales diferencias está que algunos de los productos y servicios que en tiempos de crisis típicas son aplazables, para tiempos de pandemia se vuelven de recompensa, como los muebles o los electrodomésticos. Este tipo de consumo responde a la necesidad de tener mayor comodidad en casa. Asimismo, algunos de los productos de recompensa en crisis típicas se convierten en prescindibles, no porque sean innecesarios sino porque simplemente no se pueden consumir al no poder salir de casa. Por su parte, los productos esenciales, como los de alimentación y salud, siguen siendo de vital importancia, aunque se suman otros que tradicionalmente no se hubieran considerado indispensables, como lo son los dispositivos electrónicos, el internet y los enfocados en la prevención de enfermedades.

Además de las diferencias en los tipos de productos o servicios, se observa que también difiere el grado en el que se da el consumo o no consumo. Para el caso de la pandemia COVID-19 el consumo de los productos esenciales aumenta considerablemente, de manera inicial por compras de pánico, pero para algunos productos, después continúa.

Lo que se ha observado en otras situaciones de crisis es que el consumo de los productos esenciales permanece igual y para el resto disminuye su consumo, tanto por consumidores protegidos como restringidos (Quelch y Jocz, 2009). Sin embargo, en el caso de la pandemia el nivel de consumo de los productos es extremista. El consumo de los productos esenciales y de recompensa aumenta considerablemente, mientras que el de los aplazables disminuye considera-

blemente, aunque luego la tendencia es a recuperarse un poco, pero para los prescindibles prácticamente se detiene su consumo.

Apoyados de la herramienta Google Trends, se revisa esta observación (cuadro 2) y se corrobora que efectivamente hay un comportamiento diferenciado claro a partir del mes de marzo del 2020. Aunque estos resultados reflejan solo el incremento en la búsqueda y no el consumo, el resultado sí es un indicador del aumento en el interés o desinterés en estos productos o servicios.

Se ejemplifican solo algunos de los productos y servicios identificados, sin embargo, se observa un incremento evidente en la búsqueda de los productos y servicios considerados como esenciales a partir del mes de marzo. Además del incremento, el comportamiento permanece en el tiempo, lo que ratifica su calidad de esencial. Se destaca que son productos relacionados con la tecnología.

Con respecto a los productos que tienen la función de ser una recompensa, sobre todo ante el encierro que conlleva protegerse del virus, se ejemplifica la búsqueda de electrodomésticos, muebles y videojuegos, todos productos que se consumen dentro del hogar, y se observa también un incremento marcado a partir de marzo. De igual forma su búsqueda permanece en el tiempo durante el año 2020.

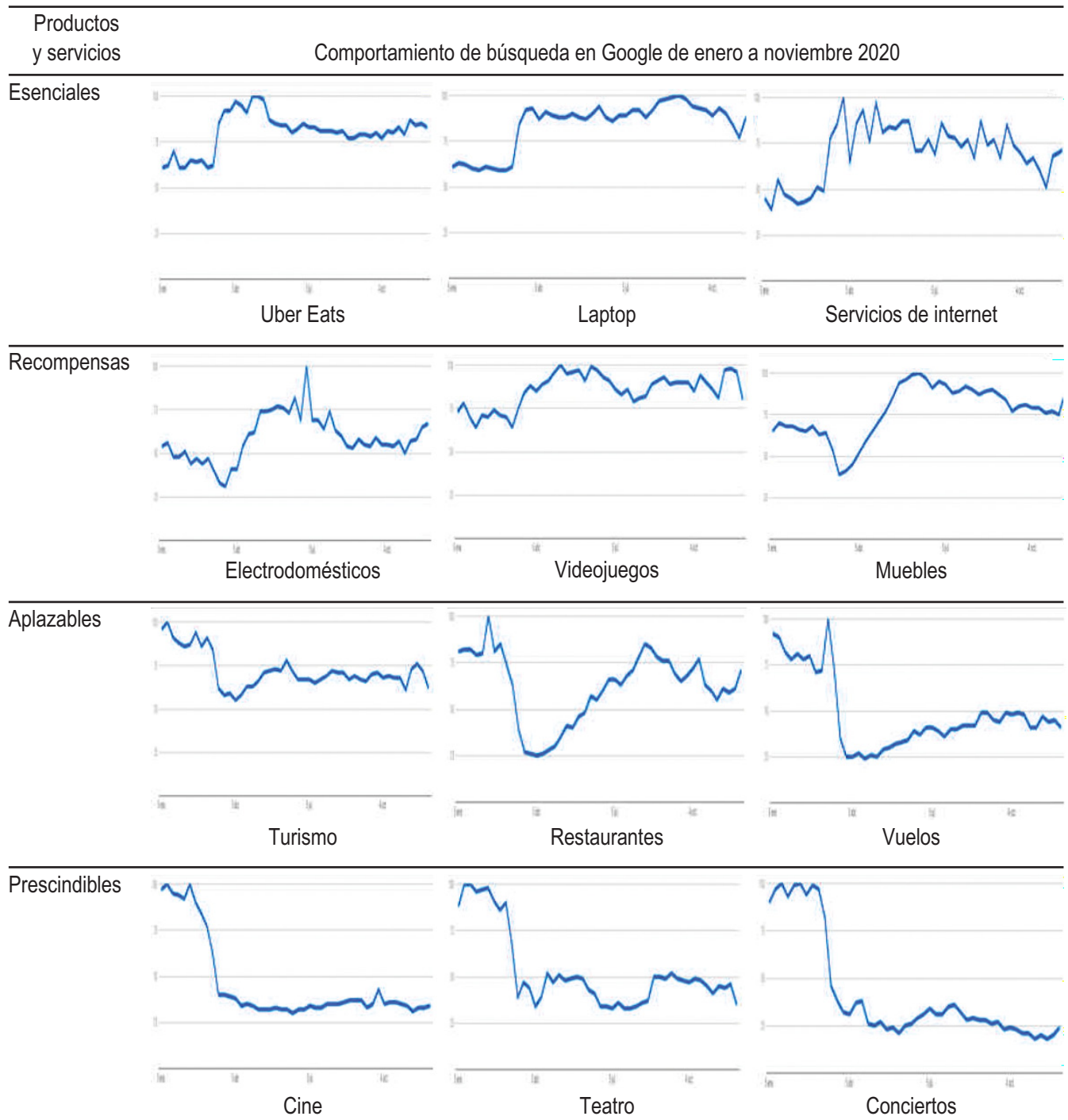
Los productos aplazables, como lo son el turismo, los restaurantes y los vuelos, disminuyen considerablemente también en el mes de marzo y se observa una lenta y pequeña recuperación. Finalmente, para los prescindibles se

Cuadro 1. Comparación de tipos de productos y servicios en situaciones típicas de crisis y durante la pandemia COVID-19.

Productos y servicios	Situaciones típicas de crisis	COVID-19
Esenciales	Alimentos, ropa, habitación, salud y servicios básicos como transporte	Productos de higiene y desinfección, vitaminas y medicamentos. Servicios de internet. Dispositivos electrónicos. Comida a domicilio. Autoservicio a casa
Recompensas	Entretenimiento fuera de casa, viajes, restaurantes	Comodidad en casa (muebles electrodomésticos, reparaciones del hogar) y entretenimiento sin salir de casa. Bienes de consumo de lujo
Aplazables	Muebles, autos, electrodomésticos grandes, vacaciones costosas, ropa nueva y equipamiento deportivo	Viajes cortos, turismo, restaurantes
Prescindibles	Servicio de limpieza, jardinería	Entretenimiento fuera de casa, bares, cine, teatro, conciertos, salones de fiesta

Fuente: elaboración propia a partir de Kotler y Caslione (2009); Quelch y Jocz (2009) y Nielsen (2020b).

Cuadro 2. Comportamiento de búsqueda en Google de enero a noviembre del 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de Google Trends del periodo del 1 de enero al 30 de noviembre del 2020 para todo el mundo con búsquedas en español.

confirma que a partir del mes de marzo su búsqueda tuvo una brusca caída, de la cual no se han recuperado ni se observa una tendencia de mejora.

Estrategias de mercadotecnia ante el COVID-19

La investigación realizada a directivos del área de mercadotecnia The CMO Survey (Moorman, 2020) hace una pregunta específica sobre la guía para los mercadólogos durante la pandemia, y aunque la mayoría de las empresas recurrió principalmente a recursos internos como el equipo de mercadotecnia o la mesa directiva, casi la mitad de las empresas dirigidas al consumidor final de producto y de servicios reconocieron haber recurrido a las experiencias de crisis anteriores como la gran recesión. Esto fortalece la relevancia de identificar estrategias que han sido exitosas en tiempos de crisis.

El estudio reveló que las áreas de mercadotecnia en promedio no estaban preparadas para una situación como el COVID-19 y la gran mayoría tuvo que improvisar las estrategias a seguir. Sin embargo todas las industrias consideraron que las estrategias adoptadas habían sido efectivas y se observó el aumento en el interés de invertir tiempo en prepararse para el futuro.

La situación que provocó la pandemia llevó a una revisión de las estrategias, lo que implica reajustes y la búsqueda un nuevo equilibrio, ya que no tiene sentido enfocarse en productos y servicios que pueden no estar disponibles (Deloitte, 2020). Entre las estrategias de mercadotecnia que tradicionalmente se han empleado en tiempos de crisis también se ha recomendado identificar los mercados que son débiles y retirarse de ellos, mientras se fortalecen los mercados en que la marca es fuerte (Ang, Leong y Kotler, 2000), aunque para la pandemia, más que por la fortaleza de la marca, se deben identificar los productos y servicios que mejor satisfacen las nuevas necesidades del consumidor.

Algunas consultoras reconocidas coinciden en que las empresas deben continuar la comunicación con clientes y desarrollar estrategias para mantener la lealtad (Accenture, 2020; Deloitte, 2020). De manera particular recomiendan generar confianza en los clientes, lo que pueden lograr mostrando empatía y transparencia, así como asociando la marca con algo bueno (Balis, 2020). Esto coincide con las actividades estratégicas que han realizado las empresas de distintas industrias y que han sido efectivas según The CMO Survey (Moorman, 2020), en todas se observó un mayor enfoque en la relación con el cliente y en brindarle una buena experiencia de compra.

Los resultados de The CMO Survey (Moorman, 2020) indicaron que el porcentaje del presupuesto para mercadotecnia se incrementó en números porcentuales durante la pandemia, principalmente en empresas de productos dirigidas al consumidor final (17.3% del presupuesto), sin embargo, dado que los ingresos y el presupuesto general de las empresas disminuyó, el gasto real en mercadotecnia fue menor. Aún así, esto coincide con las recomendaciones estratégicas para tiempos de crisis de mantener el presupuesto de mercadotecnia (Srinivasan *et al.*, 2005; Köksal y Özgül, 2007; Kotler y Caslione, 2009; Mesa *et al.*, 2013).

Los principales objetivos de mercadotecnia ante la situación se orientaron al fortalecimiento de marca (33%) y la retención de clientes (32.6%), dejando en segundo termino incrementar el reconocimiento de marca (16.7%), adquirir nuevos clientes (14%) y aumentar los ingresos (3.6%). Esto es acorde a las necesidades de los consumidores, los cuales buscan una mejor relación con las empresas. Las empresas han respondido con objetivos que se dirigen a fortalecer esa relación para retener clientes existentes y dejan en segundo plano la adquisición de nuevos clientes. Las estrategias de CRM fueron de las que más incrementaron en el gasto (5.7%), y en general todas las industrias analizadas incrementaron el porcentaje invertido en iniciativas relacionadas con la experiencia del cliente.

Estos resultados son acordes a las recomendaciones estratégicas de algunos consultores, como identificar nuevas formas de generar ingresos (Accenture, 2020; Deloitte, 2020), rastrear tendencias, construir escenarios y adaptarse a nuevas formas de trabajo (Balis, 2020).

Por otro lado, se ha visto que durante varios años ha permanecido la resistencia al cambio tanto por parte de los consumidores como de las mismas empresas para acercarse a la transformación tecnológica. Sin embargo, a partir de la pandemia, estas resistencias y la percepción de que no se puede o de que es mejor lo presencial que lo digital, han cambiado de manera abrupta. Las empresas se han visto forzadas a hacer las cosas de una manera diferente (Gupta, 2020).

Los resultados de la encuesta The CMO Survey (Moorman, 2020) confirman este incremento en el enfoque hacia lo digital, no solo para mejorar la interacción con los clientes sino también para identificar nuevos modelos de negocio, automatizar actividades y utilizar herramientas de rastreo de comportamiento de los clientes. Una ventaja clave para las empresas es que los consumidores están dispuestos a probar cosas nuevas, y están siendo más sensibles y comprensivos. Es por ello que las empresas deben aprovechar esta oportunidad de experimentar y aprender cometiendo errores (Gupta, 2020).

Un ejemplo de transformación es la propuesta del sector inmobiliario en Nueva York para transformar una amplia cantidad metros cuadrados que tradicionalmente han sido oficinas en uso habitacional, esto ante el inminente cambio cultural generado por el teletrabajo (Haag y Rubinstein, 2020). Entre otros ejemplos, los museos ahora ofrecen *webinars* (cursos en línea), los restaurantes venden los ingredientes y la receta para preparar los platillos en casa, los conciertos y obras de teatro se transmiten por *streaming*, los médicos aplican la telemedicina.

Destaca la transformación digital como parte de las estrategias que llevan a la permanencia de las empresas. La búsqueda de información, la comunicación con las empresas, el servicio al cliente, el consumo de los productos y servicios se da a través de medios electrónicos. Es indispensable identificar las tecnologías accesibles y viables para el tipo de negocio. Hay inmobiliarias que están haciendo ventas de inmuebles cien por ciento en línea con tecnologías de visualización en 360 grados (Gupta, 2020).

La mercadotecnia digital toma relevancia al incrementar el tiempo en línea de los usuarios y consumidores. Las estrategias específicas de la mercadotecnia de atracción, incluyendo optimización en motores de búsqueda para atraer a los clientes, así como la combinación de herramientas como el correo electrónico para generar lealtad y recompra, el chat para el servicio al cliente, las redes sociales para venta y publicidad y el análisis de métricas, entre muchas otras herramientas más, se vuelven cada vez más valiosas.

La observación que deben hacer los mercadólogos es que muchos de los cambios identificados seguramente permanecerán en el tiempo, ya que los consumidores ya han desarrollado nuevos hábitos. Esto implica que algunas estrategias deberán tener visión de largo plazo o alternativas de ajuste tanto para las necesidades actuales como futuras.

Resultados por industria

Los resultados de The CMO Survey (Moorman, 2020) sobre el estado del marketing ante el COVID-19 ofrecen información específica por industria. A partir de los resultados sobre la clasificación de los tipos de productos y servicios durante la pandemia COVID-19 que muestra el cuadro 1 se seleccionaron, para profundizar el análisis, las industrias más representativas que se dirigen al consumidor final. El propósito de esta observación por industria es identificar diferencias en los consumidores y en las estrategias de mercadotecnia utilizadas por las empresas de estas industrias que han sido efectivas. Aunque no es un resultado generalizable, el ejercicio permite advertir acciones específicas ante la crisis

causada por la pandemia para productos y servicios que pueden considerarse como esenciales, de recompensas, aplazables o prescindibles.

Así pues, se examinan los resultados de la industria de los bienes de consumo, considerados como los productos que los usuarios consumen de manera rutinaria, entre los que están los alimentos, bebidas, productos de higiene y limpieza, como productos esenciales. Se consideró a los productos de venta al por menor para analizarlos como productos de recompensa, ya que es en este apartado donde entrarían los muebles, electrodomésticos, entre otros productos para el hogar. Para analizar la situación de los productos y servicios aplazables se seleccionaron los servicios de consumo, entre los que se incluyen los servicios de turismo, restaurantes y entretenimiento. Para los prescindibles se consideró la industria del transporte, la cual se muestra en el estudio como una de las más afectadas.

Las empresas de bienes de consumo empacado son las que más incrementaron su inversión en marketing digital (14.5%), sin embargo su inversión en CRM fue de 1.70%, lo cual es mucho menor comparado con la media. Estas empresas consideraron el objetivo de construcción de marca solo en 0.45% de su presupuesto, sin embargo, en comparación con las otras industrias son de las que más se enfocaron en adquirir nuevos clientes. El 31.3% de las empresas tomó como primera prioridad a la retención de los mismos.

Con respecto a las estrategias utilizadas, la figura 2 muestra que esta industria se enfoca principalmente en la interfaz digital, mejorar el modelo de negocio, y es la que más se enfoca en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Destaca también que, en comparación con las otras industrias, es la que más se enfoca en el rastreo de datos del cliente, que son estrategias dirigidas a mejorar la experiencia del cliente.

Las empresas de venta al por menor y mayor también aumentaron su gasto en marketing digital en 9.55%, monto arriba de la media (8.4%), de igual forma la inversión en estrategias de CRM fue de 7.27%, monto superior a la media (5.7%). El 33.3% de las empresas consideró como primera prioridad enfocarse en la retención de clientes, así mismo consideraron de importancia enfocarse en la construcción y reconocimiento de marca (20.8%).

La figura 2 muestra que la estrategia principal de este sector es la mejora de la interfaz digital, así como mejorar el modelo de negocio, y también da importancia al rastreo de datos del cliente y la automatización.

Las empresas de servicios de consumo aumentaron el monto de su presupuesto dirigido a marketing digital, aunque

menos que la mayoría de las industrias (2.31%), sin embargo se enfocaron más en estrategias de CRM, las cuales fueron el 7.5% de su presupuesto de marketing. El 57% de estas empresas consideró como primera prioridad la construcción y fortalecimiento de su marca, dando una evidente prioridad a la recordación de marca, al ser una industria de las más afectadas. Es la industria que menos se enfocó en la retención de clientes como primera prioridad.

Este tipo de empresas son las que más dirigieron sus estrategias hacia la investigación y experimentación y las alianzas estratégicas. De igual forma entre sus estrategias principales, además de la interfaz digital y mejorar el modelo de negocio, se orientaron al desarrollo de nuevos productos y servicios.

Las empresas de transporte disminuyeron de manera significativa su gasto para todas las estrategias de marketing, sin embargo, de todas las industrias, son las que más consideraron como primera prioridad la construcción y fortalecimiento de la marca (60%), apuntando claramente a la recordación de marca en el largo plazo al ser de los sectores más afectados por la pandemia. Ninguna de las empresas de esta industria consideró como primera prioridad el objetivo de adquirir nuevos clientes, aunque en promedio sí es una de las estrategias que consideran, como se observa en la figura 2.

De manera general se evidencia el interés colectivo de impulsar una mejor interfaz digital, lo que implica tanto dirigirse al comercio electrónico como dar servicio al cliente en línea y realizar actividades de marketing digital. En segundo término está el enfoque en ajustar los modelos de negocio para todas las industrias, lo cual coincide con las recomendaciones estratégicas en tiempos de crisis.

Estrategias de producto

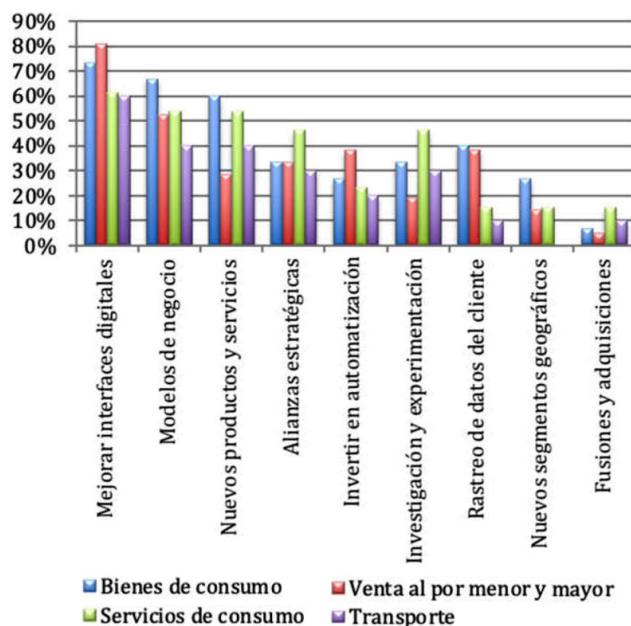
Como estrategias tradicionales en tiempos de crisis, algunos autores (Ang, Leong y Kotler, 2000; Quelch y Jocz, 2009) recomiendan eliminar los productos débiles y evitar introducir productos nuevos. Proponen más bien introducir segundas marcas más económicas o genéricas. Para los consumidores restringidos, en el caso de la crisis por COVID-19, estas estrategias estarían vigentes al responder a la necesidad de ajuste económico. Sin embargo, claramente cabe la innovación y desarrollo de nuevos productos, es una estrategia que ha aplicado la industria de bienes de consumo empaçado y que ha funcionado, se pudiera inferir que más para los consumidores protegidos.

En otras crisis se ha observado que los productos se compran en empaques más pequeños (Ang, Leong y Kotler, 2000), no obstante, durante la pandemia ha incrementado el desarrollo de empaques grandes y *multipacks* que buscan que el consumidor aumente la cantidad de producto comprado en una sola compra. Ello responde a la baja en la frecuencia de compra y visita al supermercado por parte del consumidor. De manera particular los consumidores protegidos son los que compran volúmenes más grandes, pero dado que los restringidos investigan más en cuanto a calidad y durabilidad, es probable que también recurran a las compras por volumen (Nielsen, 2020b).

Tradicionalmente se han ofrecido a los consumidores restringidos alternativas como crédito para los productos aplazables y de "hágalo usted mismo" para los productos prescindibles (Quelch y Jocz, 2009), sin embargo estas opciones podrían ser viables ahora para algunas recompensas.

De igual forma, tanto en crisis tradicionales como en la pandemia se recurre al aumento de garantías para incentivar el consumo (Ang, Leong y Kotler, 2000). Ofrecer algo adicional a los productos o servicios como garantías y servicio post-venta toma relevancia en estas épocas. Debido al aumento en el volumen de venta de algunos productos y la complejidad que la pandemia significa para algunas empresas, es probable que el número de insatisfacción de los clientes aumente y las devoluciones de productos sean más comunes con las compras en línea, por lo tanto se vuelve

Figura 2. Actividades estratégicas durante la pandemia COVID-19.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *The CMO Survey* (Moorman, 2020).

muy necesario hacer énfasis en la atención al cliente en el servicio post-venta.

Para los productos y servicios aplazables y prescindibles se recomienda una reconfiguración del modelo de negocio que se dirija hacia tener atributos de productos y servicios esenciales o de recompensa. Un ejemplo son los restaurantes que, al ya incluir en su cadena de valor el suministro de insumos comestibles, comenzaron a distribuir frutas y verduras, además de alimentos preparados (Gupta, 2020).

Estrategias de precio

En tiempos de crisis se ha buscado mantener la calidad o incluso mejorarla con el mismo precio o con un precio menor (Ang, Leong y Kotler, 2000). Sin embargo, durante los meses de la pandemia se percibe un incremento de precios, sobre todo en alimentos, a nivel mundial (Tedeneker, 2020). De acuerdo a la Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (ANPEC, 2020) en México, para el mes de mayo los precios de la canasta básica se vieron incrementados en más del 50%.

De acuerdo a Nielsen (2020a), ante la situación, los consumidores son más adversos al riesgo, por lo que prefieren pagar por mayor calidad y servicio a cambio de su tranquilidad. Al disminuir algunos de sus gastos del día a día, los consumidores protegidos están dispuestos a pagar por los productos que consumen en casa con calidad sin ser sensibles al precio. Sin embargo, los consumidores restringidos buscarán precios más accesibles.

Dada la comparación de precios que el consumidor puede hacer en línea e incluso en su dispositivo móvil al estar dentro de la tienda (IAB México, 2019), la estrategia debe ir dirigida a la generación de un margen de ganancia que permita a la empresa ser competitiva en el mercado y que comprenda la situación actual del consumidor.

Aunque los cambios que se han dado podrían hacer que la desintermediación lleve a la disminución de precios, al poder vender los productos directamente, surgen nuevos intermediarios, como por ejemplo los repartidores de entrega a domicilio, que podrían hacer que esos beneficios en precio no sean visibles. Incluso, ante problemas en la cadena de suministro por falta de abastecimiento de algunos insumos debido al cierre de fronteras e industrias, los precios aumentan.

Se recomiendan estrategias de precios que hagan visible el beneficio de llevar productos en conjunto, como combos, aún no estando relacionados, como por ejemplo un alimento enlatado con un producto de cuidado personal, podrían funcionar. En este caso, las alianzas con otras marcas toman relevancia.

Estrategias de plaza

Tanto en tiempos de crisis tradicionales como en la crisis del COVID-19, una estrategia de distribución es identificar canales alternativos. En particular, la pandemia ha impulsado de manera significativa el comercio electrónico (Abdelrhim y Elsayed, 2020; Gupta, 2020).

Un ejemplo del cambio de estructura de canal a consecuencia de la pandemia es el observado en aquellas empresas que han tenido que prescindir de intermediarios y por ello han cambiado a un esquema de distribución directa. El rol del mayorista, sin embargo, sigue siendo importante para ciertas industrias. Aún así, la venta directa, ya sea por medios tradicionales como por ejemplo la distribución de refrescos a los hogares, o la distribución directa de servicios por medios digitales como las clases o consultorías, ha sido una alternativa viable para algunas empresas.

Por el contrario, otras empresas han recurrido a intermediarios como son las plataformas en línea, para distribuir su producto añadiendo el canal electrónico a su oferta. Para el consumidor, la opción de combinar canales suele ser exitosa al integrar el canal físico con el electrónico, y durante la pandemia se ha visto más énfasis en la opción de comprar en línea y recoger en tienda. Algunos ejemplos de sitios a los que han recurrido las empresas para beneficiarse de la intermediación son Uber Eats, Didi o Shopify. Algunas incluso venden sus productos vía Amazon o Mercado Libre.

Con el aumento de uso del canal electrónico, el cumplimiento con tiempos de entrega es vital, lo que genera cargos por envío. El director de canales o logística debe revisar las opciones y la flexibilidad que tiene de pasar ese costo al consumidor. Algunas compañías nacionales de mensajería, más allá de las transnacionales tradicionales como Fedex o DHL, se vuelven relevantes en este caso. Se debe repensar si vale la pena usar centros de distribución externos o invertir en infraestructura propia.

Por otro lado se ha observado en crisis tradicionales que la gente ve más las vitrinas sin consumir y prefieren tiendas de descuento (Ang, Leong y Kotler, 2000), al salir poco de casa; este comportamiento se ha trasladado a lo digital, ya que los consumidores navegan por diversos sitios de tiendas en línea, aunque no siempre consumen. Esto se observa en las estrategias que destacan en The CMO Survey (Moorman, 2020) al considerar como prioridad invertir en la interfaz digital para ofrecer una mejor experiencia digital al consumidor o consumidor potencial.

Asimismo, tanto en crisis tradicionales como con la pandemia, los consumidores prefieren consumir a proveer.

dores locales y más cercanos a la zona donde viven (Kotler y Caslione, 2009; ANPEC, 2020). Para el comercio electrónico ya no es tan relevante la ubicación ya que las entregas son a domicilio, sin embargo, muchas compras en línea prefieren recogerse en la tienda, lo que fortalece la necesidad de negocios cercanos.

Estrategias de promoción

De acuerdo a Ang, Leong y Kotler (2000), en épocas de crisis la reacción a promociones es más racional, hay poca atracción por los productos gratis y mayor preferencia por los anuncios con información en comparación con los que solo tienen imágenes. Se sugiere que expertos o clientes satisfechos recomienden los productos o servicios y evitar que lo hagan celebridades. Así mismo se propone dar descuentos, destacar el valor agregado de los productos, en lugar de hacer concursos y desarrollar programas de lealtad. Para la pandemia estas estrategias aplican, no solo por la sensibilidad a la situación económica del consumidor, sino también hacia la situación de salud. Sin embargo, se recomienda la comunicación a través de medios más ágiles, como lo son los medios digitales (Balis, 2020).

Algunas de las estrategias que usan las empresas en tiempos de crisis son el uso de descuentos, combos y activaciones para impulsar sus ventas. Sin embargo, de acuerdo a la consultora Kantar (Galvez, 2020), aunque durante la pandemia se realizan compras de productos con promociones, estas no han sido características de los hábitos de consumo, ya que se adquieren con menor frecuencia (-20%) y en cada viaje de compra el comprador no está gastando más (-5%). Es por ello que recomiendan otro tipo de estrategias, como las ofertas cruzadas que provienen de alianzas con otras marcas. Para ello son importantes las relaciones públicas que se forman en cámaras de comercio y de industrias específicas.

Otro dato interesante de la misma consultora es que, aunque el consumidor disminuye la compra de productos promocionales en la canasta de consumo masivo, el 54% de su gasto lo hace en estos productos con descuento en el precio y 30% del gasto en promocionales lo destina a las ofertas tipo 2x1. Además, el 42% reporta encontrar más promociones en el punto de venta ahora que antes, a pesar de que el consumidor no está gastando más (Galvez, 2020). Ello indica que las promociones están siendo efectivas para retener al consumidor.

Asimismo, dado el incremento de la actividad y consumo por internet, es claro que la mercadotecnia digital juega un rol muy importante. El confinamiento de la población y el

tiempo que los usuarios pasan en línea contribuyen a que las estrategias de mercadotecnia digital ayuden al posicionamiento y exposición de los productos.

De manera general se ha visto que funcionan estrategias de comunicación dirigidas a la construcción y fortalecimiento de marca, así como estrategias de CRM, esto es, dirigirse a clientes existentes de manera personalizada con promociones en los productos y servicios de su interés. También hay un enfoque en generar confianza, retención de clientes y una relación de largo plazo (Moorman, 2020).

Tomando como base las recomendaciones específicas por tipo de producto o servicio para situaciones de crisis y seleccionando a los consumidores considerados como *protegidos* y *restringidos* (Nielsen, 2020b), en el cuadro 3 se muestra un resumen de las estrategias y tácticas viables ante la pandemia COVID-19.

Conclusiones

La pandemia COVID-19 es una situación sin precedentes que debe verse como una oportunidad para las empresas de experimentar, innovar y reconfigurarse para permanecer en el mercado y crecer.

Los consumidores no solo cambiaron su comportamiento sino que a través del tiempo han modificado sus hábitos, y es probable que muchos de los cambios sean permanentes. El consumo a través de medios electrónicos, el cuidado de la salud, el teletrabajo y el estudio a distancia son solo algunos de los aspectos que los consumidores aprecian ahora, y las empresas deberán ajustarse a los nuevos requerimientos de los usuarios.

Al analizar las estrategias de mercadotecnia en épocas típicas de crisis se hace evidente que no todas aplican ante las particularidades de la pandemia. Sin embargo, se identifican las que coinciden con las estrategias que ya han aplicado algunas empresas de distintas industrias y que les han resultado efectivas. De esta forma se pueden hacer recomendaciones especiales de acuerdo con el tipo de producto o servicio, ya sean esenciales, de recompensa, aplazables o prescindibles.

Para los productos y servicios esenciales la recomendación primordial es mantener precios bajos, descuentos y variedad en opciones para consumo y entrega para los consumidores restringidos. Para los consumidores protegidos principalmente la opción de empaques más grandes y las compras en línea.

En cuanto a los productos y servicios de recompensa, para el consumidor restringido es importante ver alternativas

Cuadro 3. Resumen de recomendaciones ante la pandemia COVID-19.

Productos	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Esenciales	Creación de nuevos productos y servicios Mayor enfoque en calidad y servicio <i>Consumidores restringidos</i> Ofrecer segundas marcas Ofrecer productos de calidad a bajo costo Empaques grandes	<i>Consumidores restringidos</i> Precio accesible <i>Consumidores protegidos</i> Resaltar calidad y servicio ante precio	Comercio electrónico Desintermediación / intermediación Comprar en línea y recoger en tienda Ventas vía redes sociales y pagos con terminales móviles Negocios cercanos	Resaltar calidad y durabilidad Construcción de marca Recomendaciones de clientes satisfechos y expertos Ofertas cruzadas con otros productos Marketing digital (SEO, publicidad, <i>retargeting</i> , etc.) <i>Consumidores restringidos</i> Descuentos 2x1
Recompensas	Garantías y servicio post-venta <i>Consumidores restringidos</i> Empaques más pequeños Alternativas de hágalo usted mismo <i>Consumidores protegidos</i> Productos de calidad superior	<i>Consumidores restringidos</i> Mantener precios bajos Alternativas de crédito <i>Consumidores protegidos</i> Resaltar calidad y servicio ante precio	Comercio electrónico Desintermediación / intermediación Comprar en línea y recoger en tienda Ventas vía redes sociales y pagos con lectores de tarjeta	Resaltar características únicas del producto o servicio (valor agregado) Construcción de marca Enfatizar que ante la situación, se lo merecen Marketing digital CRM Retención de clientes Programas de lealtad Alianzas estratégicas
Aplazables	Reconfiguración del modelo de negocio hacia atributos esenciales o de recompensa Creación de nuevos productos y servicios Investigación y experimentación Alianzas estratégicas. <i>Consumidores protegidos</i> Ofrecer alternativas para uso en largo plazo	<i>Consumidores restringidos</i> Alternativas de financiamiento a largo plazo <i>Consumidores protegidos</i> Ofrecer beneficios de compra anticipada	Comercio electrónico Alianzas estratégicas	Publicidad en distintos medios Construcción y fortalecimiento de marca Destacar valor agregado Marketing digital Promociones excepcionales CRM Alianzas estratégicas
Prescindibles	Reconfiguración del modelo de negocio hacia atributos esenciales o de recompensa <i>Consumidores protegidos</i> Ofrecer alternativas de inversión	<i>Consumidores restringidos</i> Precios accesibles <i>Consumidores protegidos</i> Ofrecer beneficios de compra anticipada	Comercio electrónico Distribución digital (por ej. streaming) Alianzas estratégicas	Publicidad en distintos medios Construcción y fortalecimiento de marca Destacar valor agregado Marketing digital

Fuente: elaboración propia a partir de los autores analizados.

accesibles, como de “hágalo usted mismo” o empaques pequeños, con consumo en línea y recomendados por otros usuarios. Para el consumidor protegido, sobre todo resaltar la calidad superior y el beneficio ante el consumo.

La innovación en los productos y servicios aplazables se vuelve obligatoria para la permanencia, por lo que son los que más se acercan a la investigación y experimentación. Tanto los productos y servicios aplazables como los prescindibles se ven forzados a reconfigurar su modelo de negocio y modificar, por ejemplo, su formato de distribución a un formato digital. De cualquier forma, para todos los productos y servicios, y en particular estos últimos, se recomienda continuar con la publicidad en diversos medios para permanecer en la mente del consumidor al llegar la “nueva” normalidad.

De manera general se recomienda trabajar en la construcción y fortalecimiento de marca; utilizar estrategias enfocadas en la relación con el cliente para generar confianza, retención y lealtad con una visión de largo plazo. Se recomienda un enfoque en mejorar la experiencia del cliente, para lo que se vuelven relevantes las herramientas digitales como las de rastreo del comportamiento de los clientes y las de automatización.

Para todas las industrias se vuelve imperativa la transformación digital. Las principales estrategias van enfocadas a mejorar la interfaz digital y transformar los modelos de negocio. En particular el comercio electrónico se identifica como un canal esencial de venta. Asimismo, la mercadotecnia digital con actividades como la publicidad en línea, la optimización en motores de búsqueda, el análisis de métricas, entre otros, destaca como un elemento que hará diferencia en la permanencia de las empresas.

Es importante entender la relación que las 4Ps tienen entre sí. Es decir, una empresa no puede decidir ampliar su almacén para captar más inventario como parte de su estrategia de distribución sin haber decidido una estrategia adecuada de precios, ya sea al minorista o al consumidor final. Ello afecta a su vez al producto y cómo es percibido según su precio. Es posible que, en línea con su distribución, la empresa decida hacer un cambio en el gramaje o presentación del producto. Y finalmente, afecta al tipo de promoción que se busca del mismo (“más producto al mismo precio” o similar). Las empresas que sepan balancear adecuadamente los cuatro elementos son las que podrán superar esta época de retos.

En general se concluye que las empresas deben aprovechar la oportunidad de experimentar, innovar y aprovechar las herramientas tecnológicas, manteniendo un continuo estudio de las tendencias del mercado y los cambios de hábitos en

el comportamiento de los consumidores para ofrecerles algo de valor para ellos. Sobre todo los mercadólogos deben ser empáticos y entender la situación tanto económica como de cuidado de la salud, para ofrecer alternativas atractivas que superen las expectativas de los consumidores y que les generen confianza y lealtad.

Bibliografía

- Accenture (2020). *COVID-19: cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar*. Recuperado de: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf.
- Abdelrhim, M., y Elsayed, A. (2020). *The effect of COVID-19 spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3621166.
- Ang, S. H., Leong, S. M., y Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, 33(1), 97-119.
- ANPEC (2020). *Incesante carestía. Boletín Asociación Nacional de Pequeños Comerciantes (ANPEC)*. Recuperado de: <https://www.anpec.com.mx/coco/wp-content/uploads/2020/05/Incesante-Caresti%CC%81a.pdf>.
- Balis, J. (2020). Brand marketing through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review*.
- Banco Mundial (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Banco Mundial. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.
- Deloitte (2020). *COVID 19 Mantener la fidelidad y la confianza de los clientes en épocas de incertidumbre*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/consumer-business/cl-Covid19_POV_customer%20loyalty_6.pdf.
- Galvez, V. (2020). *Las promociones en época de pandemia*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Las-promociones-en-epoca-de-pandemia>.
- Gupta, S. (2020). *Pandemic as a catalyst for reinventing your business*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=keyDiwzUsE0&t=2417s>.
- Haag, M., y Rubinstein, D. (2020, 11 dic). *Midtown is reeling. Should its offices become apartments?* New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2020/12/11/nyregion/nyc-commercial-real-estate.html?smtyp=cur&smid=tw-nytimes>.
- IAB México (2019). *Panorama del comercio electrónico en México 2019*. Recuperado de: <https://www.iabmexico.com/estudios/infografia-panorama-del-comercio-electronico-en-mexico-2019/>.
- Köksal, M. H., y Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Kotler, P., y Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The business of managing and marketing in the Age of Turbulence*. Nueva York: American Management Association.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009 b). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 187-191.

- Letzing, J. (2020). *The super-wealthy won big as COVID-19 spread—here's how they can help alleviate the economic peril faced by most*. World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/the-rich-got-richer-during-the-pandemic-and-that-s-a-daunting-sign-for-our-recovery/>.
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. Londres, Boston: Harvard Business Review Press.
- Mesa, D., Martínez, C., Mas, M., y Uribe, F. (2013). Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257.
- Moorman, C. (2020, jun.). *The CMO Survey Special COVID-19*. Recuperado de: <https://cmosurvey.org/>.
- Nielsen (2020a). *Key consumer behavior thresholds identified as the Coronavirus outbreak evolves*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>.
- Nielsen (2020b). *Predicting the COVID-19 behavioral reset*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2020/predicting-the-covid-19-behavioral-reset/>.
- Quelch, J. A., y Jocz, K. E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52-62.
- Rollins, M., Nickell, D., y Ennis, J. (2014). The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67(1), 2727-2731.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., y Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22, 109-125.
- Tedeneke, A. (2020). *The world is facing an unprecedented hunger crisis. Here's why*. World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/covid-19-food-insecurity-crisis/>.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.