

Un nuevo marketing para una nueva era

La misión del marketing ya no es dar a conocer la oferta y conseguir vender un bien o servicio, sino apoyar un consumo sostenible y basado en expectativas realistas, según explica José Luis Nueno en el libro *Expectativas en la era de la escasez*.

23 de junio de 2015

"Si el siglo XX fue la era de la abundancia, al menos entre los países industrializados maduros, el siglo XXI va a ser la de la escasez". Esa es la tesis principal y el hilo conductor del último libro de [José Luis Nueno](#), [*Expectativas en la era de la escasez*](#).

Se trata de un exhaustivo análisis sobre los cambios en las variables del entorno que afectan al consumidor, tales como el declive demográfico, la desigualdad económica, los déficits educativos y laborales, el populismo o el riesgo de colapso del Estado del bienestar.

La conclusión de Nueno es que, para reducir la brecha entre lo que se promete al consumidor del siglo XXI y lo que realmente se le puede ofrecer, los profesionales del marketing deben ajustar las expectativas (políticas, sociales, económicas, financieras, de carrera) a las nuevas realidades, que reflejan un clima general de escasez opuesto a la era de la abundancia vivida en los países occidentales en el medio siglo anterior a 2007.

La brecha de la desafección

Entre consumidores y empresas se ha producido un distanciamiento, que no ha hecho más que aumentar en los últimos años y que conduce a una desafección creciente en el que pesa el papel del marketing como fábrica de expectativas.

El problema, dice Nueno, es que hoy ya no es posible aumentar la oferta porque vivimos en la "era de la escasez", un nuevo periodo caracterizado por la carestía de los recursos

necesarios para generar riqueza.

Es la etapa que atraviesa Europa y que se hace especialmente evidente en España, donde escasean los jóvenes y a la vez la capacidad de emplear, los beneficios sociales, la igualdad, la formación... En suma, ha desaparecido todo aquello que durante el siglo XX facilitó la ascensión de una clase media con posibilidades de consumir y un modelo de retroalimentación de una sociedad de la abundancia.

"Se trata de entender que el consumidor ha cambiado, no por opción ni por maduración: su mundo es otro por imposición. No es más inteligente, ni más selectivo. Es más pobre", apunta Nueno.

Ante la imposibilidad de aumentar la oferta, los partidos políticos y las empresas están obligados a fomentar la reducción de la demanda y ajustar las expectativas. Los políticos deben adecuar su oferta a las condiciones que la hacen sostenible y las marcas tienen que educar a los consumidores.

Desde hace años se recurre a una colección de conceptos como vías de cambio para responder al reto de la escasez, que exige una revisión de expectativas. El autor cita algunos de ellos, como conocimiento, empleo de calidad, autoempleo, emprendimiento, especialización, autogobierno o reindustrialización, e invita a reflexionar sobre si permitirán eludir la generación de falsas expectativas.

Estrategias empresariales

En la era de la escasez, los ejes de la competitividad empresarial serán la capacidad para desarrollar nuevos modelos de negocio y la de ajustar la oferta a las expectativas. Sobre esos dos vectores, Nueno construye una matriz que describe cuatro posicionamientos estratégicos:

1. **Transformación disruptiva.** Se trata de los nuevos operadores, o de los renovados, que encuentran formas diferentes de atender las expectativas que ya existen. Modelos de negocio disruptivos como el de Zara o el de Nespresso serían un buen ejemplo.
2. **Liderazgo visionario.** Se da en aquellos modelos de negocio disruptivos que crean y atienden demandas y expectativas nuevas, que antes no existían. Por ejemplo, Google, Amazon o Apple como caso más paradigmático.
3. **Liderazgo solitario o excelencia operativa.** Son los operadores que siguen

atendiendo las expectativas de siempre con el mismo modelo de negocio y sobreviven gracias a un posicionamiento muy sólido, ya sea por el nivel de su excelencia operativa (Nueno cita como ejemplo a empresas como Porcelanosa, Cosentino, Mercadona o DIA) o porque han eliminado o absorbido a sus competidores (como muchas marcas de supermercado que cuentan con cuotas elevadas y se reparten categorías enteras con la marca del distribuidor y una "cola larga" de pequeños marquistas).

4. **Desaparición.** Son los jugadores que han mantenido un modelo de negocio incapaz de satisfacer las nuevas expectativas del consumidor y que acaban siendo expulsados del mercado. En general, es lo que ha ocurrido con las tiendas de ropa multimarca y las marcas de fabricante, que han quedado atrapadas "en medio", entre las ventajas de las *low cost* de las cadenas verticales y la respuesta masiva (a gran escala) de las aspiraciones de los consumidores.

¿Qué papel debe jugar el marketing?

Más allá de la selección estratégica que realice cada empresa, la era de la escasez impone una nueva misión para el marketing, que debe tener un papel fundamental como mediador entre las expectativas de los consumidores y el desempeño de los productos, y también entre la sociedad y los políticos.

El populismo de izquierdas y de derechas se ha introducido en un momento de agotamiento de un modelo desfasado donde la retórica política y la decepción dan fuelle a un juego de expectativas claramente obsoleto.

Para José Luis Nueno, el marketing tiene ante sí una oportunidad histórica que pasa por conseguir que converjan los dos conceptos esenciales de un consumo sostenible: el de la sostenibilidad centrada en el consumidor (SCC), una práctica integral de las empresas destinada a dar respuestas sociales, económicas y ambientales coherentes para alcanzar la llamada "triple cuenta de resultados", y el del consumo responsable (CR), un factor que recae sobre el consumidor y que resulta determinante en la consolidación de las soluciones que ofrece la SCC.

www.iese.edu/es/insight