



¿Saldrá su empresa de una crisis como un triunfador?

El actual clima económico esta siendo algo mas que un simple reto para todas las empresas, no importa su tamaño o su giro, ya que otra vez y otra y otra, y se escucha a la gente decir: "Es que son tiempos difíciles". Pero ¿realmente está usted dando hoy los pasos correctos para asegurar que su empresa salga bien librada de esta interminable crisis cuando los polvos del remolino se calmen?

La primera cosa que haría cualquier directivo en un período de crisis es apuntar hacia una reducción de costos en la fuerza de trabajo.

Pero para desarrollar un "plan de negocios para una recesión", Philip Kotler, autor de múltiples libros y reconocido gurú de la mercadotecnia aconseja "Por favor no dejen todo en manos del departamento financiero, ya que su criterio es cortar todo lo que considera como gasto muy alto, y le dirán que se debe detener la mercadotecnia, cuando la mercadotecnia es el único elemento que le permitirá a su empresa salir del bache y mantener la demanda". En vez de eso Kotler, quien dio una plática a profesionales en mercadotecnia, sugirió a las empresas que formaran un equipo multi-funcional, para llevar a cabo e implementar estrategias de ajuste.

Ajustando la mezcla de Mercadotecnia: "Posiblemente existen algunos segmentos débiles en su cartera de negocios que pueden eliminados porque muchas empresas dedican cantidades desproporcionadas de tiempo para resolver pequeños problemas, respecto de su negocio total, Por lo que el Señor Kotler al igual que Peter Drucker, reconocido autor sobre temas de administración, señalan que la administración debe enfocarse a las oportunidades no a los problemas.

Otra forma de mejorar su cartera de negocios es hacer en este momento una evaluación de los mercados que usted esté en posibilidad de dominar o seguir dominando después de la recesión.

Abandone los mercados donde usted sea el número tres, o cinco y no pueda nunca llegar a ser el número dos o el número uno. ¿Por que desperdicia su tiempo? En el negocio de la comida, por ejemplo, los supermercados siempre quieren ser el número uno o número dos en los mercados de grandes volúmenes, pero hay segmentos que son cubiertos por pequeños negocios – las llamadas "tiendas de la esquina"- que atienden segmentos diferentes a los de las grandes super tiendas, por lo que es indispensable investigar e identificar nuevos segmentos de mercado y su potencial que no puedan ser atacados por debilitados competidores o que no les interesen y que pudieran ser mercados atractivos para usted".

Resumen

Aplique un análisis de costo sobre cada uno de sus clientes. Trate de estandarizar, a bajo costo, las relaciones con sus clientes.

Reduzca sus costos sin reducir el nivel de servicio a su cliente. Para esto, están identificando productos que no se están vendiendo, enfocándose en sus productos líderes.

Otra estrategia recomendable es tener una amplia gama de productos con diferentes precios, para diferentes mercados objetivo. La empresa Marriott ha implementado este enfoque. Es lógico que si la empresa no hace nada y mantiene sus precios actuales durante una recesión, seguramente perdiera clientes y obviamente participación de mercado. Kotler, hay algunas empresas que están extremadamente familiarizadas con el negocio de sus clientes y pueden asesorarlos con expertos para que logren ahorrar dinero en sus propios negocios.

Recuerde que su único activo valioso no es la empresa sino sus clientes y la duración de la vida de su cliente como cliente real, es decir, que siga comprándole a su empresa. La adecuación masiva al cliente es una forma de reducir el capital de trabajo.

Estas empresas cobran a sus clientes en 20 días, y pagan a sus proveedores en 60 días.



Ajustando la mezcla del Consumidor: Dentro de cada segmento de mercado se pueden tener clientes no rentables o elevar los costos. Los bancos grandes se están moviendo hacia el cobro por todos sus servicios a fin de ahuyentar al 40 por ciento de sus actuales clientes no redituables, y van apareciendo bancos no tan grandes que atraen clientes que los grandes no quieren o atraen clientes que no se sienten bien tratados por ellos. Aplique un análisis de costo sobre cada uno de esos clientes. Esto requiere que se calcule todo lo que consumen esos clientes durante su relación de negocio, para así saber proteger a sus mejores clientes añadiendo valor a sus ofertas o darles mejores condiciones de precio y así conservar a los clientes que se desea conservar: A los clientes redituables.

Trate de estandarizar, a bajo costo, las relaciones con sus clientes. Esto se puede hacer, por ejemplo, que los pedidos puedan ser hechos a un bajo costo si los hacen a través de un sistema interconectándose con ellos por computadora o en una forma más sencilla, aceptando órdenes por medio de Fax.

Reduzca sus costos sin reducir el nivel de servicio a su cliente. "Cambie a ordenes telefónicas – No envíe a un vendedor cada vez que reciba una llamada de un cliente a menos que sea estrictamente necesario."

Los costos que se producen en el campo de ventas pueden ser drásticamente reducidos al tener gente de ventas trabajando desde su casa como lo hizo la compañía de computadoras Compaq. En vez de tener personal en una oficina central, el personal de ventas esta en su casa y la oficina del vendedor es su lap top.

Esto trae grandes ahorros en renta de espacio e instalaciones de una oficina como a la que estamos acostumbrados; con esto la empresa Compaq logró beneficios del 30% en productividad.

Otros enfoques incluyen cambiar de pago de nómina fijo al pago a destajo. En este escenario el resultado es una contribución marginal, no de volumen. Haciendo esto el enfoque será cuanto dinero se logra comparado contra cuantas unidades vendidas. Otro gran cambio es utilizar el telemarketing, el correo directo, y la mercadotecnia por la Internet, o sea, estamos cambiando del tiro con escopeta al tiro de precisión.

Ajustando la Mezcla de Producto: Revise y evalúe en términos de contribución a las utilidades de su negocio lo que está vendiendo y elimine los productos y marcas más débiles y las extensiones innecesarias de líneas.

Por ejemplo, es política de Procter & Gamble, mantener su porcentaje de gasto en mercadotecnia respecto de las ventas por abajo del 25% llegando a veces hasta el 20%. Para esto, están identificando productos que no se están vendiendo, enfocándose en sus productos líderes.

Seguramente usted también defenderá a sus productos triunfadores, y desde el punto de vista de la respuesta del consumidor antes que pase la situación de crisis, usted puede pensar de inmediato en la introducción de productos en empaques más económicos o introducir marcas más económicas que las que está manejando, haciéndose usted mismo la competencia, así el consumidor tendrá una alternativa más para comprar, pero de todas maneras ese gasto irá directo a sus utilidades.

Otra estrategia recomendable es tener una amplia gama de productos con diferentes precios, para diferentes mercados objetivo. El Sr. Kotler dijo: "Una cadena hotelera, por ejemplo, debería tener varios niveles de precios para poder enfrentar una crisis." La empresa Marriott ha implementado este enfoque. " Un huésped puede quedarse en el Marriott Marquis por \$350 dólares la noche, en el Marriott normal por \$180 dólares, en el motel Courtyard por \$80, y en el Fairfield Inn por \$50, así que cualquiera que sea la situación económica, están capturando a muchos clientes con su



sistema”.

Esto permite tener diferentes ofertas para diferentes capacidades y necesidades, pero el cliente se queda en la organización y su dinero también.

Ajustando la mezcla Mercadotécnica: Una de las grandes preguntas actuales que enfrentan las empresas es el dilema de la participación marginal de mercado. Una gran cantidad de compañías y consumidores demandarán precios cada vez más bajos y se mostrarán listos para cambiarse con las empresas que se los ofrezcan porque buscarán sustitutos más baratos. Es lógico que si la empresa no hace nada y mantiene sus precios actuales durante una recesión, seguramente perderá clientes y obviamente participación de mercado. Si, por otro lado, reduce sus precios entonces perderá un gran margen de utilidad.”

¿Entonces cuál es la mejor estrategia?

Lo más inteligente que usted puede hacer es mantener su participación de mercado (no perder a los clientes que le interese conservar) ya que recuperar esos clientes después de la recesión está probado que es más difícil, ya que sus competidores los están atendiendo y probablemente ya hasta les puso “la alfombra roja”. Así que, piénselo, es mejor que usted reduzca ahora sus precios para conservar a sus clientes.

Sin embargo, al reducir sus precios, asegúrese de mantener vigente su actual lista de precios, no la modifique, pero aplíquela utilizando técnicas estándar de optimización a esa lista original, tales como: rebajas, descuentos por volumen, descuentos por pagos anticipados en compras y bajos intereses de financiamiento.

Al terminar el período de crisis puede ser difícil restablecer su nivel de precios posteriormente si bajó los precios actuales de su lista de precios vigente, ya que los clientes no van a estar dispuestos a aceptar una variación hacia arriba de los precios a los que estaban acostumbrados. Piense en el poder de los descuentos por volumen de compra, dice Kotler, ya que no puede ser subestimado y aconseja que la Internet, puede ser una valiosa herramienta para hacerlo.

Una mejor estrategia que la de hacer descuentos en el precio es añadir valor a los bienes y servicios – y se puede lograr con argumentos como “instalación gratuita”, “capacitación para mantenimiento”, y “garantías más amplias o por más tiempo”.

Por ejemplo, se le dice al cliente en la negociación: “No puedo bajar mis precios, pero le ofrezco asesoría que le ahorrará la misma o una mayor cantidad de dinero y así recibirá un precio mas bajo”. Como explica el Sr. Kotler, hay algunas empresas que están extremadamente familiarizadas con el negocio de sus clientes y pueden asesorarlos con expertos para que logren ahorrar dinero en sus propios negocios.

Baxter, que es una empresa proveedora de artículos para hospital, ofrece un buen ejemplo de valor agregado. “Ellos dan puntos de crédito a los hospitales que compran sus productos – tal como lo hacen las líneas aéreas a los viajeros frecuentes.” Estos puntos pueden ser canjeados para compras de productos o por días de consulta.

Baxter mantiene y pone a disposición de sus clientes 12 equipos de consultores, cada uno con una especialidad diferente. Un equipo, por ejemplo, ayuda al mejoramiento de la administración de sistemas de información de sus clientes mientras que otro equipo puede ayudarlos a manejar mejor sus desperdicios médicos. Como lo maneja la empresa Baxter, la consultoría es tan útil que los clientes utilizan sus puntos en su mayor parte para esto, para “pagar” la consultoría.

Kotler también recomienda ajustar los canales de distribución.



Usted puede ver si sus distribuidores actuales compartirían también las pérdidas que pueda tener. "Cambie algunos de sus productos, especialmente las marcas económicas a canales menos costosos, tales como tiendas de descuento". Cámbiese a los canales que están creciendo, dice Kotler, y vaya disminuyendo su presencia en aquellos que se están haciendo más pequeños.

Este puede ser el momento de incrementar su energía mercadotécnica y su fuerza de ventas a todo lo que da. Algunas empresas escogerán precisamente un período de crisis para usar este tipo de estrategia de ataque.

En cada crisis trae una brillante oportunidad disfrazada, cuando se observa en forma creativa.

Puede ser que su empresa esté en una situación más feliz que la de sus competidores que están sufriendo la misma crisis también. Si ellos sufren más que usted, y su empresa tiene los recursos, no necesariamente económicos, sino también de creatividad, entonces puede incrementar ahora mismo su participación de mercado y poner a su competencia contra la pared, pero ¡hágalo antes de que lo pongan a usted!

Si en este momento usted no va a ser un atacante, entonces si tendrá que reducir su presupuesto de publicidad.

"La publicidad no trabaja a corto plazo", explica Kotler. "Su propósito básico es crear una participación en la mente de los consumidores para que reconozcan la marca y el cliente se sienta bien al comprar ese producto. Por lo tanto la publicidad no provoca al cliente a salir corriendo a comprar ese producto, es decir, no es un incentivo".

Si usted está buscando eso, un incentivo para que su cliente salga disparado a comprar el producto, entonces cámbiese a la promoción. Cambie su mensaje hacia el valor que significa un ahorro en el precio, incremente el uso de cupones de descuento, haga rebajas de centavos, etc., y considere hacer concursos y rifas. Y lo más importante: Sea Creativo.

"En cada crisis hay una brillante oportunidad disfrazada, cuando se le mira creativamente".

Negocie y presione a los medios masivos que esté utilizando para conseguir precios más bajos en sus tarifas ó cámbiese a medios más económicos. "Algunas empresas utilizan el sistema de pago de publicidad por resultados", de ahí que las campañas no efectivas reciben una penalidad en forma de porcentaje. Esto significa que si el mensaje no llega al auditorio prometido o no se tiene el nivel de audiencia ofrecido, entonces habrá penalidades para el medio y el patrocinador pagará al medio menos de lo convenido.

Ajuste el Costo por Pagos de Nómina y Otros Costos: La regla para evaluar el gasto de su nómina actual se basa en la siguiente pregunta:

¿Este gasto añade algún valor agregado para el cliente en todo lo que su empresa hace?

Los negocios se están redefiniendo a sí mismos como que deben estar enfocados hacia el mercado y hacia el cliente.

Recuerde que su único activo valioso no es la empresa sino sus clientes y la duración de la vida de su cliente como cliente real, es decir, que siga comprándole a su empresa. De hecho, debe haber una gran cantidad de investigación que se refleja en los números de sus estados financieros y que pudieran mostrar que estas investigaciones han sido poco o nada efectivas.

Los estados financieros no incluyen las cuatro cosas más importantes de su negocio:



- 1) Su base de clientes y las relaciones que en su empresa se han desarrollado con ellos.
- 2) su capital humano – el valor de sus empleados y sus conocimientos.
- 3) el valor de sus marcas, y finalmente
- 4) el valor de sus relaciones con los canales de distribución.

Contrate con proveedores externos aquellas actividades que otros puedan hacer mejor y más barato, lo que se conoce como “out - sourcing”.

"Nike, por ejemplo, no es un productor de zapatos porque contratan su producción por fuera. Así es más fácil generar mayores utilidades cuando alguien distinto de su empresa les produce sus artículos."

Considere rentar en lugar comprar. Es conveniente hacer números, piense que si alguien confiable le manufactura sus productos, entonces usted no invierte en maquinaria e instalaciones ni es responsable de todo lo que implica manejar un grupo de empleados y obreros.

Por supuesto también es importante incrementar su liquidez reduciendo su capital de trabajo.

"Reduzca sus inventarios". Piense en un sistema de producción “Justo a tiempo”. La adecuación masiva al cliente es una forma de reducir el capital de trabajo. Esta es una de las razones por las que Levis está cambiando a la adecuación masiva de sus pantalones de mezclilla.

¿Qué es la “adecuación masiva?” Bueno pues piense en que se pierde mucho dinero adivinando que tallas y estilos poner en los anaqueles de las tiendas que ofrecen los productos Levis.

Es decir, esto significa trabajar de acuerdo a la demanda, no a su capacidad de almacén.

Computadoras Dell también ofrece un excelente ejemplo de esta estrategia.

"Dell," explica Kotler, "es la única empresa de computadoras, aparte de Gateway, que tiene un inventario para siete días. Ellos solo ponen su orden. Dell no requiere llenarse de partes para computadora y hacerlo con su capital de trabajo”.

Estas empresas cobran a sus clientes en 20 días, y pagan a sus proveedores en 60 días. Con inventarios prácticamente en cero, tener cobros más rápidos que los pagos, eso sí es una máquina de hacer dinero en forma inteligente.

Si después de emplear estas estrategias a usted le parece que éstas no son suficientes y que se deben tomar mas acciones, entonces pudiera ser necesario pensar en reducir algún personal.

Toda la gente que ha tenido un entrenamiento en mercadotecnia, incluyendo a Philip Kotler, se declaran fuertemente contra la adulteración o cambios en producto para bajar el precio y la calidad de la marca, aún cuando en un clima de crisis parezca tentador hacerlo.

En casos como este, usted seguramente encontrará que la barrita de dulce es más pequeña o el caramelo es sensiblemente mas chico que como antes era, aunque el precio siga siendo el mismo o ligeramente mas barato, o que ya no sabe tan sabroso como antes, el cliente piensa (y difícilmente se equivoca) que seguramente sustituyeron los ingredientes originales por otros más baratos. En casos como este hay un peligro inminente de perder grandes cantidades de clientes y en consecuencia participación de mercado, que ganará un competidor inteligente que no se preste a adulterar su producto.

No lo abaraten. No abandonen su actual posicionamiento ya que será muy difícil recobrar el lugar que antes se tenía si la gente lo rechaza.



Comunicación Alterna del concepto al resultado

Recuerden siempre, en una recesión, la meta es sobrevivir, no lograr las más altas utilidades.