

TIEMPOS DE CRISIS

Después de un largo tiempo de bonanza del mercado, real o ficticia pero "*aprovechable*" y de hecho aprovechada por muchos, se han empezado a sentir las consecuencias de no haber hecho las cosas como correspondían; por lo tanto, en poco tiempo y por diferentes razones, el escenario cambió, la noticias cotidianas impactan sobre la conducta de la gente y cambian la confianza del consumidor, las ventas se frenan, el desempleo, ya de por sí alto, crece aún más, los teléfonos callan, las computadoras se paran, el gerente de "*su*" banco, no solamente no sonríe, sino que ya ni siquiera atiende los llamados, los negocios que parecían marchar exitosamente sobre patines ahora se atascan en el pantano de un mercado frenado, recesivo al decir de los economistas. De pronto la cruda realidad: **iLa crisis ha empezado!**

El ánimo cambia y el pesimismo se apodera del mercado. Pero, aún así, hay que recordar que los tiempos de recesión económica presentan oportunidades y lo importante es tener muy claras las estrategias a desarrollar y seguir en esos momentos. Lo primero: **no lamentarse... cambiar y actuar.**

La primera buena noticia es que a todos les toca por igual, que la recesión ataca a todo el mercado (competidores incluidos, obviamente) por lo que sacará mayores beneficios aquel que se diferencie y tenga las mejores ideas para seguir adelante.

El marketing en tiempos de crisis obliga a seguir dos reglas :

1- No se puede perder un solo cliente, y

2- Es necesario robarle a la competencia todos los clientes que sea inteligentemente posible.

El tema de la **retención de clientes** no ha logrado -lamentablemente- capturar la misma cantidad de acción y presupuestos que se destinan a la adquisición de **clientes nuevos**. Peor aún, en muchos casos los planes destinados a la atracción de nuevos clientes ofrecen a éstos mayores ventajas, en términos de precio y-o beneficios, que los que gozan los clientes antiguos.

Esto llama la atención si tenemos en cuenta que **cuesta -como promedio- seis veces más obtener el patrocinio de un cliente nuevo que retener a un cliente actual.**

Otro factor a tener en cuenta es que hay una cantidad de empresas -no las suficientes- que están incorporando nuevas maneras de agregar valor.

Este factor que es rápidamente percibido por los clientes, ha pasado a ser en poco tiempo un **derecho adquirido** y no un **beneficio diferenciador**, y ha obligado a las organizaciones a seguir implementando nuevas tácticas de valor agregado y a hacer de ello una práctica permanente. En tiempos de crisis este concepto se fortalece. El marketing en tiempos de crisis debe reforzar el objetivo de obtener y retener ventajas competitivas a través de la creación de valor agregado. Esto debe poner en funcionamiento una masiva transferencia de clientes, quienes -despedirán- a las empresas que proporcionen bajo nivel de valor agregado. Demás esta decir que aquellas empresas que no sepan o no quieran elevar en forma considerable las ventajas que le ofrecen a los clientes, se enfrentarán con una situación sumamente complicada por razones estrictamente internas. Pero aún cuando una empresa puede ir aumentando la calidad del producto y la calidad de la atención, y hasta ir reduciendo los precios a través de la eliminación de los costos de la no-calidad, puede seguir brindando a los ojos de los clientes menos valor que la competencia.

Todo plan de marketing debe partir de un diagnóstico preciso del mercado, y esa necesidad se hace más evidente cuando una crisis es persistente. Luego de ese replanteo de fondo, viene el estudio de una nueva segmentación y a partir de ahí el diseño de la estrategia de marketing. **¿Qué cambia en situaciones críticas como la actual?** Lo más frecuente es que se **modifica el peso relativo de las variables:** las de largo plazo, como el posicionamiento o la marca, quedan supeditadas a acciones de resultados inmediatos, como las de precios, las promociones y los esfuerzos de venta.

En un ciclo expansivo (no recesivo) los nuevos clientes llegan solos y muchas empresas descuidan el seguimiento y/o conservación de clientes anteriores. Si se tuvo la precaución de mantener una base de datos actualizada, este es el momento de **retomar el contacto con "los viejos**

clientes". La efectividad de recuperar estos clientes dormidos o de reactivar contactos con prospectos interesados, siempre será mayor que intentar conseguir nuevos compradores o "cuentas en frío" durante una etapa de crisis.

Otro detalle a tener en cuenta es, por extraño que parezca, que muchas veces la crisis no afecta tanto el "**poder de consumo**" de la gente, sino su "**tendencia al gasto**", por lo que hay que tener presente entonces que, aunque el consumo baje en los momentos de crisis, esto signifique necesariamente que la disponibilidad de dinero ha bajado en la misma proporción; puede llegar a ocurrir que los consumidores tengan suficiente dinero pero no se animen a gastarlo por el temor y la incertidumbre que generan en el mercado los signos de crisis. Es el momento de atacar a ese mercado con una buena campaña de promoción o publicidad que tengan buenos argumentos para recuperar la confianza de los consumidores y que jueguen a favor de levantar las ventas bajas.-

Sería de mucha ayuda para encontrar "*ideas y actitudes a implementar*" en estos tiempos de crisis, repasar conceptos del reconocido consultor internacional **Tom Peters** vertidos en uno de sus últimos libros, al que además ha bautizado con una frase por demás sugestiva e indicativa de los tiempos que nos tocan vivir. Veamos un resumen de este libro:

LOS TIEMPOS DE LOCURA REQUIEREN DE EMPRESAS LOCAS (resumen conceptual)

Por Tom Peters

El modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que casi todo su valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por la **energía intelectual** y la **imaginación**.

El costo de cualquier producto o servicio ofrecido puede resumirse en dos componentes:

- **El costo de los materiales**
- **El costo de los intangibles** involucrados en su elaboración

En el futuro, el costo de materiales será mínimo en comparación con lo intangible.

En este ambiente, las reglas de negocios convencionales dejarán de funcionar, cediendo el paso a nuevos modelos de negocio orientados a la **gerencia de la imaginación humana**.

Bajo estas condiciones, sólo aquellas organizaciones que sean completamente flexibles ante el cambio, y capaces de adaptarse a éste, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito.

La organización exitosa del futuro, tendrá la capacidad para **gerenciar la imaginación de las personas**, ya que es esto lo que creará el valor de mercado en una corporación.

El mundo se encuentra en medio de una revolución, que ocurre sólo una vez cada dos siglos. La **revolución tecnológica** se está combinando con los resultados del concepto de aldea global, para alcanzar y transformar a todos los negocios del planeta.

Mucho más que la economía de la información, es la "era de la imaginación"

Para subsistir en esta era, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar; sólo podrán prosperar aquellas con verdadera pasión por el **aprendizaje** y por la **adaptación**. Muchas organizaciones están estancadas, desorientadas y tienden a ser monótonas, ya que carecen de la habilidad para adaptarse a los cambios requeridos.

El comercio se está manejando a un ritmo sumamente acelerado - si una empresa no está preparada para cambiar, debe conformarse con quedarse rezagada.

El contenido y valor intelectual de muchos productos está creciendo constantemente. Una cámara fotográfica nueva, por ejemplo, cuyo precio es U\$S 700, podría contener piezas que sólo cuesten unos U\$S 60 en total - el resto es añadido por lo que implica su valor intelectual.

El valor de mercado de las empresas solía estar en sus bienes tangibles. Actualmente, se encuentra

en **activos intangibles**, como su reputación, sus nombres de marcas o las ideas que tienen sus empleados. Sin embargo, las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero administrando los bienes tangibles, e ignoran la gerencia de los intangibles. Este es un error grave que distorsiona la realidad.

La **imaginación** es el recurso de mayor valor en la nueva economía. Ya la riqueza no es creada por la concentración tradicional de material y capital, ampliada por las economías de escala. La riqueza del futuro se generará en aquellas organizaciones que puedan proporcionarle al mercado productos nuevos, creativos y revolucionarios, ideados por la imaginación humana.

Las empresas en la nueva economía no pueden seguir utilizando los conceptos de la revolución industrial - deben abandonar todo lo que hacen y adaptarse.

Las empresas que triunfarán tendrán que operar desde lugares divertidos y efervescentes. Sólo así lograrán desarrollar **talento creativo**.

No sólo deberán ser flexibles, sino también suficientemente curiosas para satisfacer las necesidades de los clientes en formas que sobresalgan sobre sus competidores.

En general, las organizaciones y compañías son **aburridas y monótonas** - islas de sobriedad en medio de un mundo que exige y recompensa la **creatividad**. No se puede progresar genuina y originalmente haciendo todo de la misma forma en que lo hacen los demás. El campo de juego ahora se encuentra nivelado en términos de calidad de producto. Los verdaderos éxitos en el futuro, no sólo estarán provistos de calidad, sino que tendrán una emoción especial indefinida, que será la clave para su éxito.

El vínculo entre la experiencia del cliente y su regreso a comprar en el futuro es emocional. La característica distintiva de los futuros triunfos serán las cualidades como el brillo, vigor y entusiasmo (wow!) - es decir, reacciones emocionales que son originadas por las características nuevas de productos creativos, que cautivan e intrigan a los nuevos clientes.

Este tipo de producto sólo puede ser creado por empresas curiosas, que emplean su imaginación para añadir encanto a nuevos productos que jamás habían sido concebidos. El liderazgo del mercado conduce a las empresas a ser conservadoras y a dedicarse a mejorar lo que tienen. Para mantener el liderazgo, es necesario cuestionar los procesos de mejora introducidos en los años 80, y dedicarse a **romper moldes y reinventar**.

En el pasado, las empresas trataban de mejorar sus productos reduciendo la cantidad de **"cosas que salen mal"**. En el futuro, el éxito será directamente proporcional al número de **"cosas que salen bien"**.

Más que escuchar al cliente, haciendo encuestas y grupos de enfoque (focus groups), es necesario involucrarlos en el proceso desde muy temprano.

Para reflexionar:

"Nunca asuma que no puede hacer algo. Sólo porque nadie lo esté haciendo, no implica que no se pueda hacer" - Bill McGowan, MCI

La única manera de mantener a su empresa adecuada a los cambios requeridos por el mercado, es manteniéndose en un estado de revolución permanente. Hacer pedazos la estructura actual una y otra vez, es la única forma posible para moverse hacia delante. El cambio y la mejora continua ya no son suficientes. En estos tiempos, una revolución perpetua es necesaria.

La obsesión por actuar en todo lo que suceda alrededor es esencial. Si su empresa no comete errores de vez en cuando, entonces usted no está a la vanguardia. Aprenda a aceptar pequeños fracasos.

Para reflexionar:

"La suposición más probable es que ninguna de las "teorías de negocios" que funcionan hoy sea válida dentro de 10 años" - Peter Drucker