

2009: crisis y oportunidad para los empresarios

El mercado: las exigencias del comprador y la oferta de mercado.

Nunca había sido tan difícil vender como hoy en día y particularmente se vuelve más complicado en tiempos de crisis. Los consumidores se sienten afectados por la situación en que se encuentran y, ya sea por reducción en sus ingresos o por temor, dejan de gastar. Asimismo, las empresas se encuentran en un ambiente hipercompetido; es complicado encontrar segmentos de mercado no atendidos que ofrezcan una rentabilidad que permita lograr las utilidades esperadas.

Gracias a la gran cantidad de información a la que estamos expuestos, los consumidores cada vez somos más conocedores de los productos y servicios que podemos encontrar. Somos más exigentes, tenemos expectativas más altas y día a día nos llega más información acerca de las posibles opciones que pueden satisfacer nuestros deseos y necesidades. Las empresas responden activamente a las exigencias de sus compradores aumentando los beneficios con el consecuente aumento de sus expectativas. Nada más piense en su automóvil, hace años el que tuviera un sistema de vidrios eléctricos era exclusivo de los carros de lujo; actualmente en muchos casos es parte del equipo estándar de cualquier marca. A éste fenómeno se le llama migración de valor. Los productos y servicios ofrecen mayor valor a través el tiempo, generalmente resultado de los procesos de mejora continua. Se van buscando nuevas formas de generar valor que prometa a los clientes aspectos diferenciadores que los distinga de la competencia y se conviertan en motivos de compra. Hay dos caminos fundamentales para lograrlo: reducir precio o aumentar beneficios.

Hace años el cliente se acercaba a su proveedor cada vez que requería de algo. En Tijuana muchos profesionales independientes, especialmente médicos y empresas relacionadas con el turismo de salud, esperaban a sus clientes que vinieran de San Diego. La diferencia en precios y la calidad del servicio ofrecen gran valor agregado para éstos clientes y por ello vienen a adquirirlos a nuestra ciudad; en pocas palabras, vienen porque encuentran un menor precio por los beneficios que reciben. Desafortunadamente bajo la percepción de inseguridad que existe, la oportunidad de ofrecer éste valor agregado que brinda la ciudad está siendo mermada; nos hemos vuelto caros en la percepción de riesgo del cliente. Ahora los proveedores ahora están obligados a buscar la relación comercial con el cliente para persuadirlos de comprarles. Mantener la relación y un servicio adecuado es indispensable para conseguir recompras y, por lo tanto, su lealtad.

Han cambiado mucho las cosas para Tijuana en muy poco tiempo, las empresas y sus vendedores tienen que ser mucho más agresivos. Las empresas y los proveedores de servicios no pueden quedarse atrás de un mostrador esperando que suene el teléfono con un cliente ávido de comprar. Se encuentran en una situación más compleja donde deben acercarse a sus clientes, hacer un gran esfuerzo para

cerrar la venta. Más aún si hablamos del mercado empresarial ya que la complejidad de la venta es aún mayor. Muchas de las decisiones son tomadas por grupos de personas de diferentes áreas de la compañía cuando no está el vendedor presente, por lo tanto, no tiene la oportunidad de persuadirlos de manera interpersonal. De allí la importancia del dedicar tiempo para conocer quiénes son los participantes de la compra: desde el usuario del producto o servicio hasta el que firma el cheque. Y aún así, una vez que se ha contactado absolutamente a todos los involucrados, no es difícil que en el último instante se caiga la venta por algo inesperado.

Por si fuera poco, habrá que lidiar con los esfuerzos de los competidores para ganar el pedido. Hay que competir con precio, servicio, financiamiento, garantías, capacidad de respuesta, calidad y muchos otros atributos que los compradores toman muy en serio. La competencia está igualmente comprometida a salir adelante en éstos apretadísimos mercados llenos de consumidores cuidadosos. Y como tienen un gran número de opciones de compra, los clientes no se encuentran tan presionados como antes para adquirir el producto al mismo distribuidor. Su lealtad depende de una cuidadosa selección del proveedor con el que quieren establecer su relación comercial.

El objetivo del vendedor y de la empresa debe ser el de encontrar y mantener clientes por largos períodos de tiempo. Si lo hacen de forma adecuada y tienen el suficiente número de clientes, tendrán buenas utilidades. Incluso algunos de sus clientes más leales se convertirán en sus mejores vendedores, ya que recomendarán a la empresa. Planear su estrategia de comercialización y sistemáticamente medir el avance y los resultados de las acciones es un factor clave para obtener la rentabilidad proyectada. Pero...

¿Ya tiene un plan comercial para el 2009?

Con el inicio del año siempre nos proponemos hacer cosas, tanto en lo personal como en lo empresarial. Desafortunadamente muchas de ellas no llegan a cumplirse por falta de un plan de acción ordenado; y en lo empresarial, uno que conduzca hacia el éxito por medio de actividades sistemáticas y bien monitoreadas de las áreas de comercialización y mercadotecnia.

Algunas recomendaciones que le puedo sugerir para la elaboración del plan para el 2009 son las siguientes:

- 1) Identificar el mercado y la competencia. Escriba un breve resumen sobre los antecedentes del mercado al cuál va dirigido su producto y características de la competencia. Ponga atención especialmente a los beneficios que ofrece su empresa y los competidores. ¿Qué es lo que la competencia promete? ¿Cómo pueden los clientes sustituir sus productos o servicios? Es especialmente importante saber si la mayor parte de sus compradores necesitan una asesoría detallada de los beneficios, o si se trata de un consumidor experto que solamente quiere información sobre las características de sus productos o servicios.

2) Hacer un análisis FODA. Esto es desarrollar una lista de las fortalezas de la empresa, sus debilidades, oportunidades y amenazas del ambiente de mercadotecnia. Reconocer las debilidades ayuda a mejorar las formas de trabajar a fin de convertirlas en fortalezas. La manera en que aprovecharán las oportunidades que le presenta el mercado es clave para aumentar sus ventas, pero no menos importante es cómo afrontará los imprevistos o posibles amenazas que surgieran en un momento dado. Las amenazas son factores incontrolables que pueden afectar el desempeño de la empresa; lo único que podemos hacer cuando se presentan es estar preparado con un plan alternativo que permita reducir su efecto.

3) El mercado potencial. Defina las características del comportamiento de compra de sus consumidores, el uso que le dan al producto y servicio, ante qué medios de comunicación se exponen (revistas, prensa, TV, radio, etc.), aspectos demográficos (edad, sexo, ubicación, etc.), la capacidad de compra e ingresos promedio, así como el área donde viven y transitan dichas personas. En la medida en que tenga información de calidad sobre sus compradores, más fácil será para usted encontrarlos y satisfacer sus necesidades adecuadamente. Además, toda ésta información le ayudará a elaborar el plan estratégico y táctico de ventas, promoción y publicidad que sea coherente con el mercado que quiere atacar.

4) Objetivos que desea cumplir en cuanto a la comercialización. Los objetivos deben ser específicos, estar escritos de tal forma en que podamos medirlos en un futuro, que sean realistas, que se puedan ejecutar y que estén definidos en un período de tiempo. De ésta forma podrá darle un seguimiento a las actividades planeadas y medir los resultados de las acciones para lograr los objetivos. En una analogía, los objetivos son como el marcador en un partido de futbol, si no hay marcador, no importa si gana o pierde, ni cómo se desempeñan los jugadores.

5) Desarrolle su plan de actividades promocionales y de ventas. Decida el presupuesto que invertirá en publicidad y los medios de comunicación que utilizará para dar a conocer su empresa. Busque ser eficiente en su comunicación; no hay dinero que alcance para comprar la publicidad ideal. Defina bien las actividades de sus vendedores, rutas, zonas de influencia, cartera de clientes, etc. Es la traducción de los objetivos en acciones. Para cada objetivo deberá tener una lista de actividades definidas con fechas y resultados esperados.

Lo más importante de un plan, es tenerlo por escrito y constantemente regresar a él para hacer las correcciones necesarias. Cualquier plan a futuro es meramente una guía de acción y debe ser modificado de acuerdo a las circunstancias que se le van presentando.

Entrenamiento y capacitación: resultados en menos tiempo.

La capacitación es parte indispensable de cualquier empresa, sin embargo muchas veces el empresario no tiene el interés de llevarla a cabo. La mayor parte de las

veces es vista como innecesaria e incluso es lo primero que se recorta en tiempos de crisis a pesar de lo importante que es para afrontar las situaciones difíciles. Muchas empresas en tiempos de bonanza engordan la nómina y, cuando llega la crisis, en lugar de hacer más eficiente la operación, recortan la capacitación. Ésta puede ser de gran ayuda para mejorar la calidad de su desempeño global. Recortar la capacitación es como si a una persona obesa en lugar de contratar un entrenador que le ayude a hacer ejercicio para bajar de peso, va con un médico a que le corten una pierna o un brazo. Esto sucede debido a la dificultad que significa el determinar a ciencia cierta el valor que le generará dicha capacitación a la empresa y a sus clientes. ¿Cuánto vale una buena idea? En términos económicos, comprar una idea tal vez valga muy poco, pero en términos de resultados para un empresa, puede ser algo invaluable.

No confunda la capacitación en ventas y mercadotecnia con la de producto. Ésta última se centra en enseñar a al personal de la compañía cómo mostrar las características y los beneficios de los productos de la empresa, formas de uso y otras cosas. Estoy de acuerdo que es indispensable conocer a fondo los productos de la compañía para poder mejorar la calidad del servicio, pero esto es muy diferente a capacitarse para tener un sistema de comercialización eficiente que facilite la labor de ventas.

Los tiempos de crisis son tiempos llenos de oportunidades. Los mercados cambian rápidamente su comportamiento y se abren espacios de mercados nuevos que pueden ser aprovechados en su favor. Encuéntrelos. Como decía Benjamín Franklin, llena tu cabeza que tu cabeza llenará tu bolsillo. La capacitación es indispensable.

La Universidad Iberoamericana Tijuana tiene una gran variedad de diplomados en las áreas de mercadotecnia y ventas que pueden ayudarle a mejorar la calidad de su comercialización. Nunca es tarde para desarrollar un plan de comercialización que facilite sus interacciones con los mercados y públicos con los que se vincula la empresa. Si puede hacerlo solo, excelente, pero vale la pena considerar la ayuda que la Ibero le puede dar.

M.M. Víctor Siliceo P.
Catedrático de la Universidad Iberoamericana
Campus Tijuana
www.victorsiliceo.com