

# Haciendo negocios en un entorno en crisis



Carlos  
Jiménez

# Introducción

Gracias por descargar este ebook, *Haciendo Negocios en un Entorno en Crisis*

A partir de los acontecimientos políticos sucedidos en Venezuela desde el mes de abril de 2017, decidí orientar gran parte de mi trabajo (artículos y conferencias) a analizar cómo una crisis del entorno afecta a las empresas, pero sobre todo a cómo éstas pueden responder efectivamente. Desde abril comencé a orientar mis artículos semanales, publicados en <http://www.CarlosJimenez.info>, sobre este tema, buscando ayudar a las compañías que deben operar en un entorno en crisis. Igualmente, realicé transmisiones en vivo a través de mi cuenta en Instagram (@carlosgimeneznet), donde presenté gran parte de estas ideas y recibí *feedback* y valiosos ejemplos prácticos de los asistentes.

Este *ebook* recopila gran parte de estos contenidos, enriquecidos por artículos de dos colaboradores quienes me ayudaron a completar los temas clave en esta materia. Me refiero a José Antonio Gil, Director de Datanalisis y experto en formulación de escenarios de planificación, y a Carlos Rosales, Director de Neurosales y autor del libro: *Personas Compran Personas*. A ambos, mi profundo agradecimiento. Igualmente a Ana Goite quien me ayudó con las imágenes.

Si bien mi motivación inicial fue aportar frente a la crisis en Venezuela, desde lo que sé hacer, la mayoría de los conceptos y recomendaciones aquí expuestos pueden ser útiles para diversos ámbitos geográficos. Igualmente, en este *ebook* me voy a referir a la crisis como una recesión económica tradicional, aunque muchos de los conceptos y recomendaciones que aquí se presentan pueden ser útiles en otro tipo de situaciones del entorno, tales como: conflictos políticos o catástrofes naturales (que pueden derivar en crisis de entorno).

El *ebook* está estructurado en tres partes: entendiendo la crisis (lo primero que se debe hacer en una crisis es entender la naturaleza del problema), marketing en tiempos de crisis (donde analizo las respuestas automáticas y las decisiones estratégicas que deben tomarse) y cuatro estrategias de respuesta (identificadas a partir de una encuesta realizada por [Tendencias Digitales](#)).

Este *ebook* está lejos de ofrecer un panorama completo de los negocios en entornos en crisis, pero espero que sea una contribución útil para sus empresas.

A handwritten signature in black ink that reads "Carlos Jiménez". The signature is stylized and fluid, with a horizontal line underneath the name.

Carlos Jiménez

# Contenido

1. Introducción

2. Acerca de Carlos Jiménez

3. Capítulo I: Entendiendo la crisis

4. Capítulo II: Marketing en tiempos de crisis

5. Capítulo III: Cuatro Estrategias de respuesta

# Acercas de Carlos Jiménez

Conferencista y autor especializado en tendencias y marketing.

Conferencista y autor. He desarrollado mi trabajo en investigación y consultoría alrededor de cinco temas clave: tendencias del mercado, análisis de la competencia, comportamiento del consumidor, marketing digital y estrategias de negocio.

He escrito más de 300 artículos, siendo articulista del Diario La Estrella de Panamá y las revistas Business Venezuela y Debates IESA. Autor de los libros: Análisis de la Competencia, Internet y los Negocios y Clientes Globales.

Socio de Datanalisis, firma reconocida de estudios de mercado y análisis del entorno basada en Venezuela, Panamá y República Dominicana, con actividades en el Área Andina, Centroamérica y el Caribe. Presidente de Tendencias Digitales, empresa de investigación de los negocios electrónicos en Latinoamérica y fundador de SoyMaratonista.com, empresa especializada en maratones y carreras de calle con sede en Panamá y Venezuela.

Economista, M.Sc. en Economía Internacional y MBA. Fui profesor durante veinte años en las cátedras de Investigación de Mercados, Análisis de la Competencia e Internet Marketing.

Puedes leer más de mi perfil en [LinkedIn](#) o visitar mi sitio Web para conocer más acerca de mis servicios: [www.CarlosJimenez.info](http://www.CarlosJimenez.info)



# Capítulo I: Entendiendo la crisis

Hacer negocios en un entorno en crisis exige que la empresa comprenda su contexto y la naturaleza de la crisis. Una crisis realmente nos puede ofrecer una oportunidad, pero hay que aprender a verla y este capítulo ofrece algunas ideas al respecto.

# Crisis como oportunidad de aprendizaje

## Definiendo la crisis

Generalmente cuando se habla de negocios en tiempos de crisis, se hace referencia a una recesión económica, es decir a una situación en la cual el producto interno bruto no experimenta crecimiento por más de dos trimestres consecutivos.

Cuando la economía no crece se incrementa la rivalidad de la competencia, debido a que las empresas deben crecer a costa de sus competidores, o al menos mantener su tamaño, y la única forma de hacerlo cuando la demanda es menor, es quitándole espacios a otras empresas. También el comportamiento de los consumidores cambia, buscando adaptarse a las nuevas condiciones. La respuesta natural es buscar nuevas fuentes de ingreso para mantener su nivel de gasto, si embargo, dependiendo de la magnitud de la crisis y las condiciones de la economía, esto no será suficiente y los consumidores deberán ajustar sus patrones de consumo y compra: sustituir productos, eliminar productos, etc. En el caso de Venezuela, no solamente hay una recesión económica, en el sentido tradicional, sino una estanflación, controles de precios, escasez y desabastecimiento, etc. Al existir un aumento desmedido de los precios combinado con escasez, el comportamiento del consumidor cambia con respecto a una recesión tradicional. Algunos consumidores, a pesar de disponer de un menor ingreso real, se ven inclinados a comprar más cantidades de algunos rubros, cuando sus expectativas son aumentos de precios o peor aún, escasez. Estas condiciones imponen importantes distorsiones en el mercado.

En este *ebook*, nos vamos a referir a la crisis como una recesión económica tradicional, aunque muchos de los conceptos y recomendaciones que aquí se presentan pueden ser útiles en otro tipo de situaciones del entorno, tales como: conflictos políticos o catástrofes naturales (que pueden derivar en crisis del entorno).

## Cinco aprendizajes que me han dejado las crisis

Después de haber vivido (y estudiado) las peores crisis económicas de Venezuela en su historia contemporánea, quiero compartir con Ustedes cinco aprendizajes que me han dejado estas crisis:

**1. En épocas de crisis sí hay oportunidades:** No me refiero aquí a los negocios de las empresas de maletín que surgen en los sistemas con elevados controles, sino a las oportunidades que cualquier mercado ofrece. Tampoco estoy afirmando que la crisis sea mejor que un mercado en crecimiento (aunque para algunos en lo micro sí lo sea). La idea es que el mundo no se acaba con las crisis económicas y siguen existiendo oportunidades.

**2. Hay que cuidar más a los clientes:** Cuando el tamaño del mercado no crece, o peor aún se contrae, la rivalidad de la competencia se incrementa. En estos mercados las empresas que quieren crecer lo hacen a costa de la participación de mercado de sus competidores. Es clave en este contexto la calidad del servicio y el soporte si se quiere mantener la base de clientes.

**3. El sentido común no es suficiente y a veces sí hay que inventar la rueda:** Muchas crisis nos obligan a tomar decisiones poco convencionales, que terminan siendo exitosas a pesar de las resistencias internas. Dos ejemplos donde muchas veces actuar con sentido común no es lo más indicado se dan en la fijación de precios y la inversión en publicidad y mercadeo.

**4. Las crisis siempre pasan:** La implicación de esta afirmación es alentadora pero también pragmática, al sugerir implícitamente que hay que prepararse para aprovechar un futuro período de crecimiento. Durante la crisis se puede no solamente visualizar un futuro sino prepararse para él.

**5. Las crisis siempre vuelven:** Sí, la evidencia empírica lo demuestra y solamente quería dejarlo por escrito para que cuando estemos en un período de crecimiento nos preparemos también para la época de las “vacas flacas”. Muchas compañías no sobreviven a las crisis porque no tomaron previsiones.

Como las crisis pasan y vuelven, lo más importante es lo que aprendemos de ellas. Y aquí no me refiero solamente al ámbito específico de los negocios, sino también a la vida personal.

Por ejemplo, las crisis enseñan a muchos a emprender un negocio: aprender a emprender. Abundan los ejemplos en los sectores de alimentos, arte culinario, cuidado personal y moda. Las empresas han aprendido a identificar nuevas formas de hacer las cosas y a manejar con mayor eficiencia los recursos disponibles. También a enseñado a las personas a valorar lo que antes pasaba desapercibido en su vida diaria. Con esto no estoy diciendo que la crisis sea buena. La crisis es la crisis. Cada quien que la vea como quiera. Yo, como no puedo tomar decisiones de políticas públicas, la asumo como un hecho y hago lo que puedo hacer con lo que no controlo, asumirlo y concentrarme en lo que sí controlo. En mi ámbito personal y empresarial.

### **¡Cuidado con las emociones limitantes!**

Los estudios de mercado que ha realizado [Datanalisis](#) para analizar los efectos de la crisis entre los consumidores han identificado dos emociones principales, el miedo y la rabia. El miedo está fundamentado en la incertidumbre que genera el no saber qué va a pasar en el país y cómo eso afecta a cada uno, y la rabia como forma de expresión

de descontento ante lo que sucede. Ambas emociones son antagónicas, el miedo paraliza y la rabia moviliza. Este miedo, que no es el miedo natural que ayuda a sobrevivir, sino el miedo psicológico, hace que callemos, que nos quedemos en casa, incluso que emigremos, mientras que la rabia nos lleva algunas veces a la violencia o a desahogarnos por otras vías (conflictos en la familia, peleas con el vecino, etc.). También muchas empresas se paralizan ante la incertidumbre. En fin, no puede ser de otra forma si las empresas son organizaciones conformadas por humanos que experimentamos emociones.

Estas dos emociones antes descritas son los principales enemigos de la oportunidad de aprender con la crisis. Los emprendedores puede ser que hayan experimentado algo de miedo o incluso rabia, pero han sabido superar el miedo paralizante y canalizar la rabia en algo productivo. En este sentido, es clave identificar qué emociones afloran en la organización durante la crisis y cómo se puede canalizar las mismas.

Aprendí que las emociones se derivan en gran parte de lo que pensamos, así que controlando lo que pensamos se puede, de alguna forma, evitar las emociones negativas que no ayudan.

(El contenido de esta sección se basa en mi discurso como orador de orden en el acto de grado de las maestrías en el IESA (Dic, 2016) y puedes leerlo completo [aquí](#)).

# Formulación de escenarios

## Por: José Antonio Gil Yepes

Los escenarios son descripciones de futuros alternativos hacia los que puede evolucionar una situación presente en función de los cambios en una o más de las variables (oportunidades y amenazas) de alto impacto y alta incertidumbre que indiquen sobre dicha situación. Por ejemplo:

### ¿Qué tipo de carro fabricar en USA? ¿Grande o pequeño?



.(\*) Tomado de José Antonio Gil Yepes, *Cómo Formular Sus Propios Escenarios: Una Guía Práctica de Autoayuda en Planificación Estratégica por Escenarios en Tiempos de Incertidumbre*, Caracas, Ediciones Datanalisis, 2017, en imprenta.

Los escenarios, además de incluir una descripción de los posibles comportamientos alternativos de cada variable, incorporan el conjunto de estrategias de respuesta, correspondientes a cada escenario, lo cual permite evitar la paralización gerencial que tiende a producirse bajo climas de incertidumbre y alto riesgo. Por ello, al utilizar la técnica de escenarios se deben presentar dos o más escenarios. De lo contrario, estaríamos haciendo una proyección como si se tratara de una situación de baja incertidumbre. Sin embargo, cada escenario puede equipararse a una proyección, sobretodo en la medida que las variables que lo definen estén cuantificadas.

### **Características de los Escenarios**

1. Parten de un entorno incierto, es decir que algunas variables de alto impacto presentan posibles incertidumbres sobre su evolución futura (*rupturas de tendencias*).
2. Esas incertidumbres inciden sobre la marcha de la organización, lo cual supone tomar decisiones o trazar estrategias corporativas hacia un entorno incierto.
3. Las variables del entorno (y de los escenarios) están interrelacionadas.
4. El guión o descripción de cada escenario debe tener coherencia interna y credibilidad (algunas combinaciones de los valores de las variables pueden ser ilógicas; por ejemplo, no es lógico un escenario en el cual proliferen la construcción de autos grandes y pesados con altos precios del combustible).
5. Buscan dirección más que precisión.
6. Su contenido puede ser cualitativo y cuantitativo.
7. Siguen un método, pero también requieren de la intuición.
8. Siempre deben presentarse dos o más escenarios.

Las incertidumbres obligan a pensar que, en vez de un futuro, la organización enfrenta el reto de responder a diversos futuros, estructuralmente diferentes. No hay razón para utilizar escenarios cuando no existen grandes incertidumbres. A partir de 1973, los escenarios cobran especial utilidad en el mundo, destacándose la Rand Corporation y el Shell Planning Group como los grandes “traductores” de la aplicación del método de escenarios, desarrollado por la Rand Corporation, ya mencionada, para el mundo militar al mundo civil, petrolero, económico y de negocios. Hoy día, la técnica de escenarios es aplicable a cualquier campo del quehacer humano.

### Profundizando en la definición de los escenarios

Para afinar la definición de escenarios, es muy ilustrativo contrastar lo que son y lo que no son los escenarios.

<b>¿QUÉ SON?</b>	<b>¿QUÉ NO SON?</b>
<p>Descripciones de posibles futuros posibles.</p>	<p>La descripción de un futuro posible.</p>
<p>Visiones del futuro formuladas en función de factores del entorno que inciden sobre decisiones a seguir.</p>	<p>Pautas de conducta gerencial de la organización: el escenario no es la estrategia.</p>
<p>Visiones del futuro que difieren estructuralmente porqué son formulados en función de la combinación de los valores que pueden tomar de dos o más variables de alto impacto e incertidumbre.</p>	<p>Variaciones sobre un caso base. Es decir, se trata de situaciones futuras generadas por los diversos valores que puede tomar una sola variable.</p>
<p>Visiones de la gerencia interna.</p>	<p>Producto de futuristas ajenas a la organización.</p>

De estas cinco diferencias, vale la pena analizar las siguientes:

## 1. Varios futuros vs. Un sólo futuro

La presentación de un sólo escenario contradice la esencia del concepto “escenarios” porque no contribuye a que los responsables de la organización puedan prepararse estratégicamente ante diferentes futuros cualitativamente diferentes. Para asegurarse de que la gerencia se prepare adecuadamente para responder ante cualquiera de los escenarios que pudiera confrontar la organización, es conveniente evitar asignar probabilidades de ocurrencia a cada escenario. Esta práctica era común en décadas atrás, cuando empezó a popularizarse esta metodología. Pero se observó que la gerencia tendía a prepararse para responder al escenario tenido como más probable y a ser tomada por sorpresa, sin saber qué hacer si ocurría otro de los escenarios a los que se había asignado menores probabilidades de ocurrencia.

## 2. Descripciones o Proyecciones vs. Predicciones

Es usual encontrar el señalamiento de que los escenarios no son proyecciones. Con esta expresión se trata de indicar que los escenarios no son una proyección basada en el comportamiento pasado de las variables de entorno. Sin embargo, el intento de comunicar esta verdad oscurece otro pues cada escenario puede proyectar unos resultados cuantitativos en la medida que las variables en juego estén presentadas en términos cuantificados y su comportamiento se preste para la aplicación de modelos econométricos o similares. En conclusión, es preferible utilizar el término *predicción* en vez de *proyección* para explicar el hecho de que los escenarios no puedan predecir el (o un) futuro sino describir o proyectar varios a los cuales no es conveniente asignarles probabilidades.

### 3. Procesos del Entorno vs. Estrategias de la Organización

Los escenarios se formulan exclusivamente con variables o procesos del entorno y no con estrategias que la organización pueda utilizar para responder a las condiciones de dicho entorno. Cuando se empezó a desarrollar la técnica de escenarios, décadas atrás, se suponía que los escenarios no se formulaban sobre lo que se quería o no se quería que ocurriera, sino, exclusivamente, sobre las condiciones del entorno y sus posibles devenires, independientemente de que se consideraran favorables o desfavorables para los involucrados en una situación determinada. Más recientemente, muy en particular desde la formulación de los Escenarios de Sudáfrica [1], se ha aplicado la técnica de escenarios para hacer ver la conveniencia de tomar una determinada decisión o de seguir una determinada ruta y evitar otras. Este tipo de escenarios se denomina "de Transformación" o "Normativos".

### 4. Futuros Estructuralmente Diferentes vs. Variaciones sobre un Caso Base

Cuando se analiza un entorno caracterizado por incertidumbres, las situaciones futuras o escenarios que se espera puedan ocurrir difieren entre sí en una y usualmente en más de una variable del entorno. De aquí se desprende que cada una de esas situaciones son estructuralmente diferentes y que dichas diferencias montan a algo más que una simple variación, para *arriba o para abajo*, de los resultados esperados en el caso esperado, usualmente llamado "Caso Base" o "Escenario Esperado". Por ejemplo, es común, en los países exportadores de petróleo, observar la presentación de proyecciones de la economía en función del precio del petróleo: "si el petróleo se exporta a US\$ 14 por barril, los resultados macroeconómicos y sociales serían X; mientras que si el precio promedio de exportación fuese de US\$ 9 o 20, los resultados fuesen W o Z, respectivamente. En estos casos, estrictamente hablando, no se debería denominar el ejercicio "Escenarios", sino "sensibilidades" sobre un caso base. Los diferentes resultados de las sensibilidades son productos de cambio de supuestos en el valor cuantitativo de una variable, en este caso, el precio del petróleo. En cambio, en el caso de los escenarios, generalmente difieren varias variables estructurales y sus combinaciones, las cuales determinan situaciones complejas y cualitativamente diferentes.

## **5. Visiones de la Gerencia Interna vs. Producto de Futuristas ajenos a la Organización**

Los escenarios deben ser formulados por los gerentes involucrados en los procesos de toma de decisiones de la organización. Los futuristas o consultores podemos fungir de facilitadores para asegurar que la metodología seguida sea la adecuada. Los consultores señalamos los pasos y categorías lógicas que hay que llenar, pero quienes dan los pasos y llenan las categorías conceptuales del proceso de formulación de escenarios deben ser los propios involucrados, quienes tendrán que vivir y afrontar las consecuencias de las decisiones que tomen.

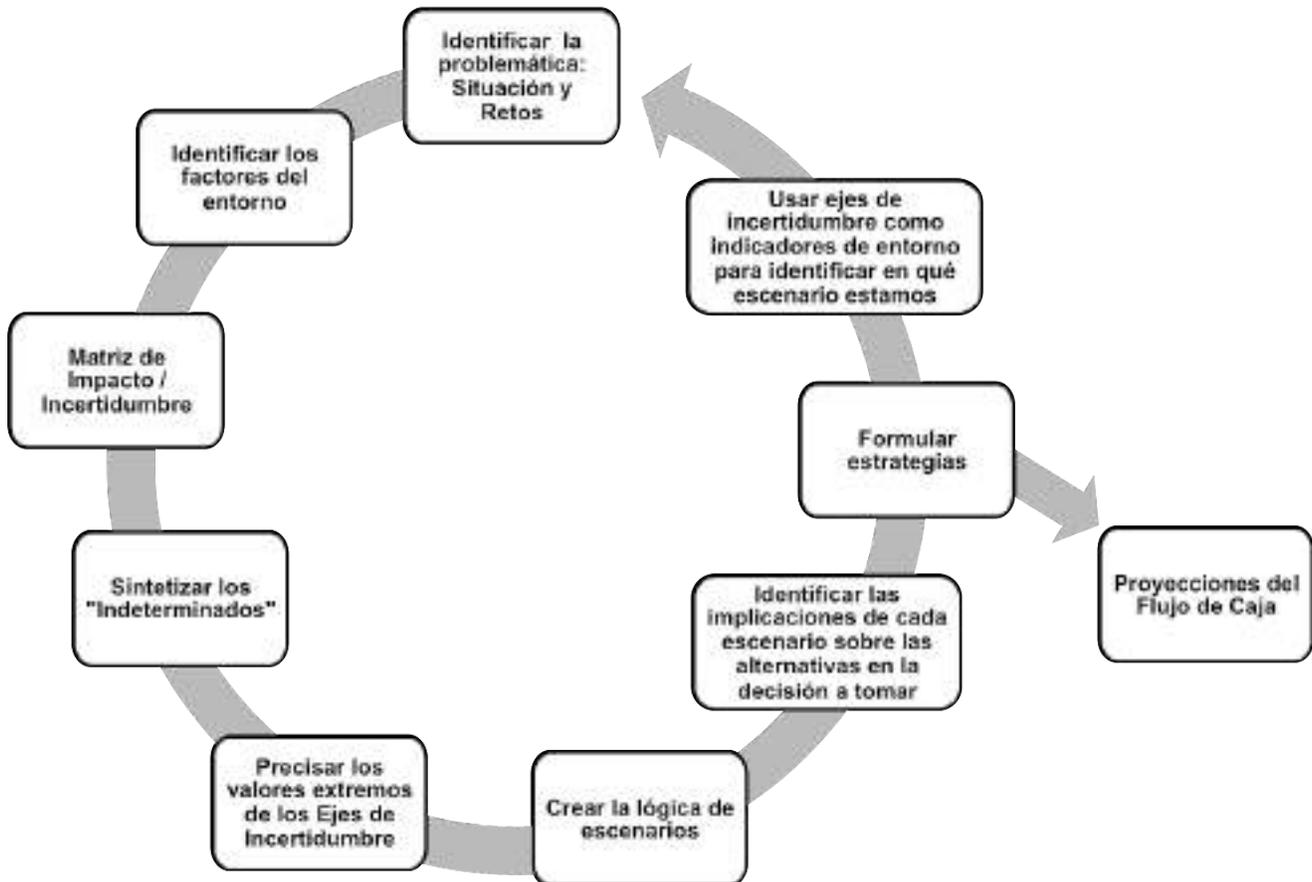
### **Consecuencias o Beneficios de los Escenarios**

1. Identificación de futuros posibles.
2. Reducción de la incertidumbre.
3. Definición de estrategias para cada escenario.
4. Descongelamiento de la parálisis gerencial que produce la incertidumbre.
5. Unificación de criterios gerenciales: Desarrollo del espíritu de grupo gerencial.
6. Velocidad y sinergia en la respuesta del grupo gerencial frente a los futuros posibles.
7. "Deja vu": Confianza del equipo gerencial en sí mismo al sentir que "ya vieron la película" antes de que la situación ocurriera.

### **Etapas del proceso de formulación de escenarios**

Finalmente, para aquellos que desean incursionar en el uso de los escenarios como una herramienta estratégica en entornos de alta incertidumbre, a continuación pueden ver un esquema con las principales etapas del proceso de formulación de escenarios:

## Etapas del Proceso de Formulación de Escenarios



Si deseas ayuda en la formulación de escenarios para tu empresa o sector de actividad, puedes contactar a José Antonio Gil a través de su correo electrónico: [jagil@datanalisis.com](mailto:jagil@datanalisis.com)

[1] Véase Adam Kahane, "Changing the Winds: Scenarios for People Who Want to Change the World" [Vientos Nuevos: Escenarios para personas que quieren cambiar el mundo], *Whole Earth Review*, Primavera de 1999.

# 5 estudios para comprender un mercado en crisis

Una de las respuestas típicas de algunas empresas cuando el mercado está en recesión, o no está creciendo a las tasas esperadas, es reducir costos. Entre los principales rubros que sufren recortes están las actividades de marketing, no solamente en lo referente a publicidad y promociones, sino también a la realización de estudios de mercado. Esta respuesta, que puede atender al sentido común, puede ser muy inconveniente para los resultados del negocio. Cuando hay recesión se incrementa la rivalidad y si la empresa no mantiene presencia de marca, la competencia ganará espacios importantes, que luego de la recesión costará recuperar fácilmente. En este sentido, la publicidad será más necesaria que nunca en estos períodos en que las ventas no alcanzan las metas. Pero también es clave que la compañía comprenda la situación y, con la información adecuada, tome las mejores decisiones para el negocio.

A continuación les comparto cinco investigaciones de mercado que considero que pueden contribuir en gran medida en la toma de decisiones cuando el mercado está en recesión. Acompañando a cada una de ellas podrán leer algunas de las preguntas clave que ayudan a responder estos estudios:

## 1. Segmentación del mercado:

¿cuáles son los segmentos del mercado y cuáles son los más atractivos en número de clientes, volumen de negocios y potencial de crecimiento?, ¿en qué segmentos las fuerzas competitivas son más favorables?, ¿cuáles segmentos son menos afectados por la recesión?.

Metodología: Este estudio debe partir de una reunión interna donde se fijan las hipótesis y necesidades de información. Definitivamente es un estudio cuantitativo con muestras grandes para poder caracterizar a los principales segmentos de mercado.

## 2. Comportamiento del cliente y drivers de la demanda:

¿cómo la crisis económica está impactando el comportamiento de los clientes? (Identificar productos y servicios que se actúan como gratificaciones e indulgencias que rompen la lógica de la caída de la demanda general), ¿qué factores influyen en la demanda de los consumidores y cómo la empresa puede actuar sobre ellos?.

Metodología: Es importante que este estudio parta de una investigación cualitativa, basada en *focus groups* o entrevistas en profundidad, que permita identificar los *drivers* de la categoría (qué factores impulsan la compra y el consumo) y los cambios declarados en el comportamiento de los consumidores.

## 3. Imagen de la marca en un contexto competitivo:

¿Cómo ven los clientes a nuestras marcas?, ¿Quiénes son los competidores más importantes en los diferentes segmentos?, ¿Qué esperan los clientes de nuestra marca durante la crisis?.

Metodología: generalmente se realiza un estudio cualitativo basado en *focus groups* o entrevistas en profundidad que ayude a identificar atributos de imagen en la categoría y a identificar a los principales competidores directos e indirectos. Luego se realiza

un estudio cuantitativo basado en una investigación por muestreo que permita inferir los resultados en la población total.

#### **4. Elasticidad-precio de la demanda:**

¿Es realmente conveniente bajar precios en tiempos de crisis si nuestra demanda es inelástica?, ¿Cuál es la elasticidad cruzada con productos complementarios y la elasticidad-ingreso?

Metodología: se puede realizar un estudio cuantitativo y aplicar diversas técnicas de medición o análisis de datos como el análisis conjunto para estimar la sensibilidad de la preferencia a las variaciones de precio.

#### **5. Análisis de los competidores:**

¿cuáles son sus principales capacidades (fortalezas y debilidades)?, ¿cómo es la calidad de su oferta?, ¿cuál es su proposición única de valor?, ¿cuál es su estrategia actual (precios, canales, publicidad, segmentos de mercado, etc.)?, ¿cuáles son sus objetivos futuros?, ¿con base en qué supuestos toman sus decisiones?

Metodología: investigaciones primarias y secundarias. Más información en la sección de este ebook: Análisis de los Competidores.

#### **¿Y qué sobre el mercado B2B?**

Casi la totalidad de los estudios antes comentados aplican al sector B2B o negocios entre empresas. La principal diferencia radica, sobre todo en el estudio del comportamiento de los compradores, en definir “quién realmente hace la compra”. Responder esta pregunta sería precisamente algo que convendría actualizar en tiempos de crisis para validar que los “roles” tradicionales (iniciador, usuario, decisor, vetador) están vigentes.

## ¿Qué pueden hacer las pequeñas empresas y emprendedores?

Algunas personas me preguntan acerca de cómo los emprendedores o empresas muy pequeñas pueden hacer para acceder a información de mercado sino tienen los recursos económicos suficientes para emprender investigaciones de mercado. Aquí les comparto algunas ideas:

1. Recurrir a investigaciones secundarias, es decir, a estudios publicados en entrevistas, reportajes, tesis de grado, etc.
2. Asistir a eventos especializados donde los conferencistas comparten información del mercado.
3. Apoyarse en estudiantes y pasantes que están dispuestos a apoyar a la empresa realizando algún proyecto de utilidad.
4. Realizar investigaciones primarias cualitativas. . Estos estudios basados en *focus groups* y entrevistas en profundidad son más económicos que las encuestas de mayor cobertura, pero en muchos casos ayudan a obtener un entendimiento de la situación.

Si deseas ayuda con alguna de estas investigaciones de mercado para comprender un mercado en crisis o diseñar un plan de investigaciones para identificar oportunidades de negocio, me puedes escribir [aquí](#).

A person wearing a yellow t-shirt, a silver climbing helmet, and a green harness is climbing a textured rock face. The person is seen from the side, reaching up with both hands to grip the rock. The background is a large, craggy rock wall. A blue semi-transparent box is overlaid on the bottom right of the image, containing text.

## Capítulo II: Marketing en tiempos de crisis

Este capítulo analiza algunas de las respuestas de memoria más comunes frente a la crisis, que atienden al sentido común, pero que no siempre apoyan al negocio . Cuando el entorno está en crisis, la empresa debe tomar decisiones estratégicas clave.

# Decisiones estratégicas

Una pregunta clave que deben formularse los agentes económicos en tiempos de crisis es ¿Cuánto durará la crisis?. La duración esperada de la recesión influirá en las decisiones y estrategias de respuesta. Por ejemplo, si la crisis se espera que sea prolongada, puede determinar decisiones trascendentales del tipo: incursión en mercados internacionales, desinversión, etc. Por su parte, crisis de corto plazo puede atenderse con acciones específicas como: promociones, nuevos canales de distribución, etc.

Algunas empresas actúan “de memoria” cuando se habla de crisis o recesión, aún cuando esas respuestas condicionadas no siempre arrojen los mejores resultados para la empresa. A continuación, cuatro respuestas intuitivas y tradicionales de marketing cuando hay una recesión económica:

**1. Generalizar** (por sencillez): En recesión no todos los productos o servicios se venden menos. Generalizar puede afectar la capacidad de generar valor en categorías donde los productos actúan como gratificadores e indulgencias (por ejemplo: ciertos productos de cuidado personal y golosinas)

**2. Bajar los precios** (para estimular la demanda): Esto se fundamenta en el supuesto de que la demanda es elástica (no siempre aplica) y que al bajar los precios se aumentarán los ingresos por un aumento más que proporcional en las cantidades. Bajar precios puede generar otros problemas, tales como: espiral de caídas de precios por guerra competitiva, deterioro del valor de marca, etc.

**3. Desmejorar la calidad** (para vender productos más económicos): Esto puede ser contraproducente porque los clientes muchas veces buscan productos de calidad que ofrezcan seguridad y rendimiento, cuando no pueden arriesgarse a perder su dinero). Aplica también en los servicios, cuando la empresa reduce su inversión en RRHH y afecta la calidad del servicio cuando más la necesita para fidelizar a los clientes.

**4. Disminuir presupuesto publicitario** (para reducir costos "prescindibles"): Cuando hay recesión se incrementa la rivalidad y si la marca no mantiene presencia en el mercado, la competencia ganará esos espacios. Se puede hacer publicidad que busque respuesta directa y compense caídas de las ventas, como sucede con el email marketing, muy popular en los tiempos de recesión.

### **Pero... ¿Qué puede hacer realmente marketing en períodos de crisis?**

Como comenté anteriormente, dentro de las respuestas naturales de muchas empresas ante la crisis, se encuentra simplemente no hacer nada y esperar que pase la recesión, o peor aún, disminuir las inversión en marketing y publicidad buscando generar ahorros de costos. Sin embargo, marketing es una herramienta clave para reaccionar ante las crisis. En términos generales, marketing puede...

**1. Mantener énfasis en el "Branding":** Más aún si la marca tiene poca o ninguna presencia en los canales con motivo de problemas de producción derivados de controles y escasez (para Venezuela). Es decir, si no estoy en los canales no me puedo dar el lujo de no estar en la mente del consumidor. Pero aún en mercados que operan con normalidad de suministro, la presencia de la marca en los medios puede reforzar iniciativas concretas que busquen respuesta directa.

**2. Buscar una "respuesta directa":** Si la empresa está produciendo, pero tiene dificultades para colocar sus productos debido a la caída de la demanda. Se busca con este tipo de estrategias estimular la demanda para minimizar el impacto de la recesión. En este caso, me refiero a activaciones en canales que incentiven la compra, no solamente a pesar de la recesión, sino como una oportunidad frente a la recesión (prémiate).

Son muchas las tareas a realizar y las opciones para minimizar el impacto negativo de una crisis. A nivel estratégico, marketing debe fijar posición con respecto a los siguientes aspectos:

**1. Marcas empáticas.** Mantener presencia de marca y revisar comunicaciones para asegurar empatía con los clientes. "Marca: yo te entiendo".

**2. Marcas útiles.** Resolver los problemas de los clientes, esforzarse por prestar un servicio de calidad. "Marca: yo soy útil". Te invito a leer mi artículo: [¿Qué tan útil es tu marca?](#)

**3. Empresas responsables.** Definir claramente un propósito para la empresa y mantener programas de RSE con sentido. Te invito a leer mi artículo: [Los negocios no pueden tener éxito en un mundo que está fallando.](#)

**4. En búsqueda de la eficiencia.** Concentrarse en segmentos y canales clave (mayor alcance, menor rivalidad, mayor contribución, etc.). Ver sección: Segmentar los clientes.

**5. En la unión está la fuerza.** Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y competidores. Te invito a leer mi artículo: [Tres motivos para cooperar con los competidores](#)

**6. Toda crisis trae una oportunidad.** Establecer cómo la empresa va a identificar *insights* de mercado y aprovechar oportunidades mediante procesos de innovación. Te invito a leer mi artículo: [5 formas de conocer las necesidades de los clientes.](#)

# Tácticas de marketing en tiempos de crisis

Una vez claras las decisiones estratégicas del negocio en un entorno en crisis, le toca a la función de marketing accionar a través de los diversos instrumentos que posee. Para aquellos que piensan que en tiempos de crisis marketing tiene poco que hacer, porque le han recortado el presupuesto, les comparto una lista de tareas comunes cuando hay recesión, clasificadas de acuerdo a las 4 Ps del marketing:

- 1. Producto:** Revisar si la oferta se ajusta a la situación actual o requiere modificaciones (concentrar cartera, rediseño de empaques, nuevos productos, diseño de combos, cobrar por cosas que antes regalabas).
- 2. Precio:** Monitorear los precios de la competencia en diferentes canales de distribución, conocer muy bien estructura de costos y elasticidad de la demanda.
- 3. Promoción:** No ausentarse, aprovechar los medios digitales, incentivar la lealtad, generar experiencias memorables para los clientes, orientar las comunicaciones al rendimiento y seguridad, apoyarse en las emociones.
- 4. Distribución:** Evaluar canales de distribución y realizar ajustes en caso de ser necesario para buscar eficiencias.

Ahhh, y no te olvides del marketing a lo interno de la empresa: endomarketing. Muy importante en tiempos de crisis. Con este se busca no solamente que los trabajadores puedan convertirse en influenciadores en el mercado, sino también motivarlos en un ambiente de recesión y así evitar impactos negativos en la calidad de la oferta.

Si deseas ayuda con la formulación de una estrategia de marketing en tiempos de crisis, me puedes escribir [aquí](#).

# Hablar o no hablar en las redes sociales durante una crisis del entorno

Analiza la situación y evita formulas generales que puedan llevarte al desastre

## Cuando la crisis no es con la marca sino en el entorno de la marca

Generalmente se habla de cómo enfrentar una crisis de opinión que afecta a la marca, pero en esta sección me refiero a “crisis del entorno” como escándalos públicos, situaciones de conflictividad política, catástrofes naturales o incluso una guerra. Estas situaciones son externas a la empresa pero afectan una parte de la población, cambiando su emocionalidad y disposición a recibir mensajes comerciales. Son eventos que captan gran atención de los medios, pero sobre todo de la conversación en las redes.

No siempre estas situaciones afectan el entorno comunicacional de la marca, más allá de distraer a sus audiencias, pero en algunos casos pueden generar aversión ante mensajes comerciales que podrían herir susceptibilidades e incluso ofender a las audiencias.

## ¿Qué hacer en estos casos?

1. Lo primero que debemos repasar es: **¿Qué esperan los consumidores de las marcas en los medios sociales?** Esto, en momentos de normalidad.

Obviamente ya los medios sociales son plataformas publicitarias, donde las marcas pueden anunciarse (y para eso hay formatos determinados), pero también son espacios de conversación, que hay que respetar. Este respeto involucra no colonizar el contenido ni la conversación con mensajes comerciales no deseados (Sí, el mismo Spam que recibimos por email). Es increíble pero todavía algunas marcas no entienden esto. Esta es una práctica no recomendada, pero en tiempos de crisis de entorno mucho menos.

Pero entonces, ¿Qué esperan los consumidores de las marcas en los medios sociales? Según una encuesta realizada por [Tendencias Digitales](#) en quince países de Latinoamérica, los consumidores en internet lo que esperan de las marcas es ayuda en su viaje, beneficios concretos y diversión. En el primer aspecto, se encuentran respuestas como: información de productos y servicios (79%) y respuestas concretas a preguntas relacionadas con su proceso de decisión de compras (53%). También los consumidores esperan obtener beneficios concretos como: promociones (57%), información de novedades (47%) y eventos de su interés (38%). Como puede verse, los consumidores esperan que las marcas sean útiles.

Para mayor información sobre este tema, puedes leer mi artículo: [Las marcas y los medios sociales](#)

## 2. Pero, ¿qué esperan los consumidores de las marcas en temas sociales (relacionados con los derechos civiles) y políticos?

Ahora estamos frente a una nueva etapa de la empresa socialmente responsable: aquella en la que los consumidores están esperando que las marcas fijen posición y participen en aspectos relacionados con los derechos civiles y otros temas sociales.

En un mercado donde la mayoría de los consumidores son nativos digitales, más informados y más tolerantes, se espera que las empresas también estén más abiertas a opinar sobre los temas que ocupan a la opinión pública. Ya la solución de los problemas no es exclusiva de los gobiernos sino que requiere que la sociedad en su conjunto, incluidas las empresas, participen. Esta agenda incluye temas tradicionalmente álgidos para las marcas como: desigualdades sociales, matrimonios de personas del mismo sexo, discriminación de género, entre otros.

### Resumiendo...

1. Los consumidores esperan que las marcas sean útiles y las redes sociales son un excelente medio para comunicarse con ellas y obtener lo que desean.

¿Quieres ser mi amigo en las redes? En qué me vas a ayudar, qué me vas a dar.

Te invito a leer mi artículo: [¿Qué tan útil es tu marca?](#)

2. Estos consumidores esperan que las marcas fijen posición y participen en aspectos relacionados con los derechos civiles y otros temas sociales.

¿Querías socializar? Pues aquí estoy. Cuéntame qué opinas de eso.

Te invito a leer mi artículo: [¿Marcas activistas sociales?](#)

3. En el caso de Venezuela, el entorno político posee condiciones muy particulares que restringen la actuación de las marcas en materia de activismo de marca en las redes sociales. Te invito a leer mi artículo: [¿Qué ocupa a las empresas en Venezuela?](#)

Lo ideal es que tu empresa formule una estrategia de medios sociales para sus marcas. Si necesitas apoyo con esto, yo estoy para ayudarte. Puedes escribirme [aquí](#).

### **Pero entonces, ¿qué pueden hacer las marcas en un entorno en crisis?**

Antes de dar cualquier recomendación, es importante acotar que cada empresa debe analizar su mercado, sector de actividad y marca para evitar formulas generales que puedan llevarlo al desastre. A continuación cinco ideas para orientar las comunicaciones en las redes durante crisis del entorno:

#### **1. Entender la situación:** cuáles son las emociones presentes en las audiencias.

Los consumidores pueden tener rabia, miedo o tristeza, como producto de la situación del entorno (sea esta una crisis económica muy severa, una crisis política, una catástrofe natural). Es importante que la marca sea empática con la situación y comprenda a sus consumidores y clientes, identificando la manera de ayudar. Esto es muy particular para cada sector y empresa.

**2. Seguir utilizando las redes:** no abandonar estos espacios ni silenciar sus comunicaciones. Algunos segmentos más radicales podrían criticarlos porque quieren que solamente se hable de la crisis, pero si no están los criticarán también duramente. Es necesario que la marca se mantenga presente. La vida continua y ahora es cuando los consumidores necesitan más de sus marcas de confianza.

**3. Adaptar las comunicaciones:** es claro que esta no es una situación normal y no se puede actuar normalmente. No es buena idea aplicar la "Estrategia de Guido" (en la Vida es Bella, donde el protagonista pretendía que no pasaba nada para no angustiar a su hijo). Esto implica adecuar las comunicaciones de la marca: orientar el contenido a aspectos que "caben" dentro de la situación, ajustar el tono de los mensajes, revisar frecuencia de publicación y horarios en los que más conviene. Esto incluye también las pautas que tenga la marca con influencers y medios.

**4. Un día a la vez.** No es recomendable programar mensajes de forma automática, ya que pueden salir en horarios o días no oportunos e incomodar a las audiencias en momentos de tristeza o rabia.

**5. Aprovechar las ventanas y cápsulas.** Como en todo conflicto, hay momentos críticos donde nadie quiere ver en su *timeline* un mensaje comercial, pero también hay momentos donde un contenido bien pensado puede alegrar un momento o apoyar al consumidor. Identifica esos momentos o ventanas y evita "aprovechar" la situación en momentos difíciles para beneficio de la marca (amarillismo). También puedes aprovechar las capsulas. Me refiero a esos espacios donde los consumidores buscan información de las cosas que le gustan, independientemente de lo que suceda en el entorno. Por ejemplo: comunidades vinculadas a los deportes, como el futbol o el beisbol.

**¿Y qué hacer cuando la crisis es de reputación digital (la crisis es con la marca y no en el entorno de la marca)?**

Lo primero que corresponde es definir a que me refiero con crisis de reputación. Los comentarios negativos en redes sociales no son una crisis. Siempre habrá gente que hable mal de la empresa o de la marca, independientemente de su desempeño (aunque hacerlo bien ayuda a evitar dichas críticas) y de que esté presente o no en los medios sociales.

Se genera una crisis de reputación en medios sociales cuando una situación da pie para que se generen comentarios negativos acerca de la marca y estos mensajes poseen un potencial viral que los expone a una audiencia numerosa (se disemina orgánicamente porque los usuarios los comparten con sus contactos).

Ahora bien, la situación que da pie a esos comentarios negativos no siempre surge de clientes o ex colaboradores insatisfechos. Tampoco de problemas reales (catástrofes ambientales, accidentes laborales, etc.). Una crisis puede originarse incluso en publicaciones desafortunadas de la propia marca (ejemplo de Motrín con el comercial que molestó a las madres que consideraban que cuidar a sus hijos no era doloroso, como sugería el comercial) o también de una mala respuesta a comentarios negativos realizados por los usuarios (ejemplo de KitKat y su respuesta a las críticas de GreenPeace relacionadas con el daño que se hacía a la selva de indonesia).

Gustavo Manrique, Director de Stratego, y experto en manejo de crisis de reputación propone tres acciones clave para enfrentar una crisis de reputación:

- 1. Determinar de qué tipo de crisis se trata:** ¿ crisis laboral, catástrofe natural, mal servicio?. Cada crisis tiene un protocolo de acción y hay que responder las primeras 24 horas.
- 2. Identificar claramente el origen del problema:** cuál fue la situación que se presentó y cuáles fueron sus causas.
- 3. Informar qué esta haciendo la empresa para resolver la crisis:** si la empresa no informa se genera especulación y rumores. Es clave informar acerca de las acciones de la empresa pero, cuidado con mentir, las crisis siempre se manejan con la verdad.

Y es que lo primero es considerar que el riesgo de crisis existe y hay prepararse para ello. No se debe esperar a que la crisis suceda para hablar de ella. Debe incluirse en la estrategia de comunicaciones de la compañía (e incluso en la estrategia digital). Contrario a la creencia de muchas empresas que asocian las redes sociales con riesgos de comentarios negativos, tener presencia en redes y construir una audiencia son pasos previos clave para prepararse para una crisis

Algunas sugerencias para prepararse y responder ante crisis en medios sociales, de acuerdo al momento en que nos encontramos, son las siguientes:

Proactivamente: acciones a tomar antes de que la crisis suceda

(Si necesitas ayuda con esto, me puedes escribir [aquí](#)).

1. Elaborar un mapa de riesgos potenciales y sus posibles respuestas.
2. Elaborar un plan de crisis (debe formar parte de la estrategia).
3. Construir audiencias en redes sociales para comunicarse en caso de crisis (Twitter es el medio social por excelencia para información y opinión, pero dependerá de cada caso decidir qué plataformas utilizar).
4. Prestar atención a los comentarios negativos (monitorear los medios sociales para identificar si una situación se puede convertir en una crisis y gestionar adecuadamente los comentarios negativos).
5. Gestionar adecuadamente las redes sociales (partiendo de un planteamiento estratégico y el conocimiento de la audiencia objetivo), empleando para ello a los mejores (*in house* o *outsourcing*) y desarrollando políticas corporativas.

### Reactivamente: acciones a tomar durante la crisis

1. Identificar el origen del problema y usar el medio involucrado. Es decir, si la crisis se generó en medios digitales, no esparcir las acciones a los medios tradicionales.
2. Responder rápidamente. Es clave que la empresa tenga capacidad de responder rápidamente (24 horas), una vez analizada la situación (origen del problema, acciones, etc.) y con base en los lineamientos.
3. Transparencia: dar la cara y hablar con la verdad, pedir disculpas cuando sea necesario.
4. Proponer soluciones. No es suficiente con asumir la responsabilidad y excusarse. Es necesario ofrecer soluciones a la situación.
5. Monitorear la situación (hacer un seguimiento de la conversación y de los actores clave involucrados) y duplicar la guardia.

### Aprendizajes después de la crisis

1. Qué aprendimos de esta experiencia y cómo nos ayuda para futuras situaciones.
2. Revisar los planes para responder a las crisis e incorporar los aprendizajes.



## Capítulo III: Cuatro Estrategias de respuesta

¿Qué hacer en un entorno en crisis? Esa es la gran pregunta y este capítulo ofrece una visión general de las cuatro estrategias más comunes frente a las crisis del entorno.

# 1. Segmentación de los clientes

La segmentación de mercados es una de las prácticas más importantes en los negocios. Generalmente se le asocia a la función de marketing, aunque está relacionada con decisiones estratégicas clave para la empresa, como decidir a qué clientes le venderá la compañía. En tiempos de crisis se populariza ya que permite que las empresas conozcan mejor las necesidades de sus clientes y además puedan elegir aquellos segmentos más atractivos para su negocio.

## ¿Qué es la segmentación de mercados?

Empecemos por definir la segmentación como el proceso de subdividir un mercado en distintos grupos de consumidores o clientes que se comportan de manera similar o que poseen necesidades y gustos similares entre sí, pero que se diferencian de otros grupos. Cada uno de estos segmentos debe cumplir algunos requisitos, tales como:

- 1. Ser diferenciables:** deben ser distintos de los otros segmentos en variables observables como el comportamiento.
- 2. Ser medibles:** no solamente en cuanto al número de personas que lo componen sino en cuanto a su poder de compra y características demográficas, de comportamiento y psicográficas.

**3. Ser susceptibles de acción:** se segmenta porque se desea comunicar a un grupo de clientes, desarrollar productos, etc.

**4. Ser sustanciales:** un segmento debe ser suficientemente grande para que sea rentable.

Las empresas segmentan el mercado porque así...

**1. Pueden conocer mejor las necesidades sus clientes o consumidores:** no todos son iguales y subdividirlos ayuda a comprenderlos mejor.

**2. Son más eficientes al dirigirse a grupos de clientes más rentables para la empresa:** por eso es que en tiempos de crisis es una estrategia común entre las compañías que desean concentrar sus esfuerzos.

**3. Incrementa la capacidad para crear valor:** en clientes que están dispuestos a pagar más, debido a las diferentes elasticidades-precio de la demanda.

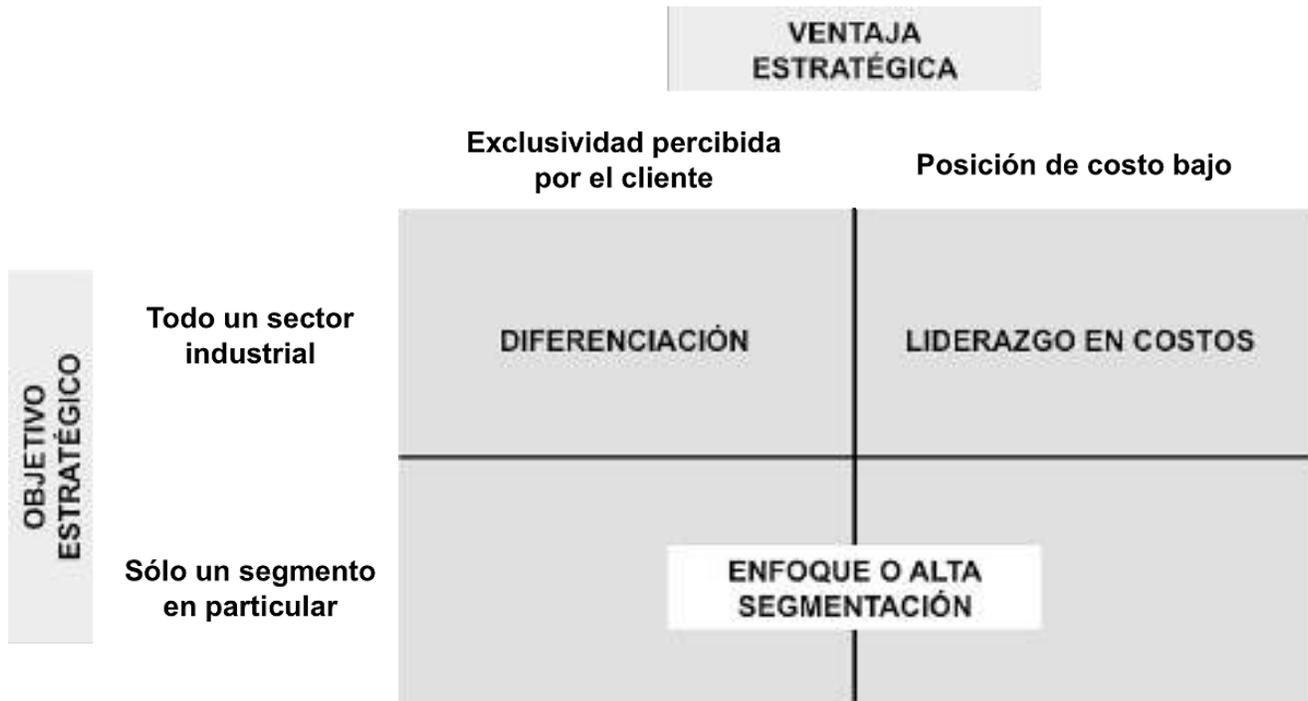
**4. Facilita el análisis de la competencia:** al identificar competidores que no llegan a todo el mercado, pero son relevantes en determinados segmentos.

**¿En qué ayuda la segmentación a los estrategas (CEO, Gerente General, Planificación Estratégica)?**

Definir a qué clientes se van a dirigir los productos o servicios es una de las tareas básicas en cualquier plan de negocios a la hora de emprender una empresa. También para compañías en marcha, conocer los segmentos del mercado y elegir aquellos de interés es una cuestión fundamental.

Una de las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter es denominada "alta segmentación", en el caso de aquellas empresas que se dirigen a nichos del mercado. Pero incluso para empresas que compiten con base en las otras dos estrategias genéricas (diferenciación y liderazgo en costos), conocer los diferentes segmentos de mercado es de gran ayuda en el diseño de estrategias.

Figura 1. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Michael Porter.

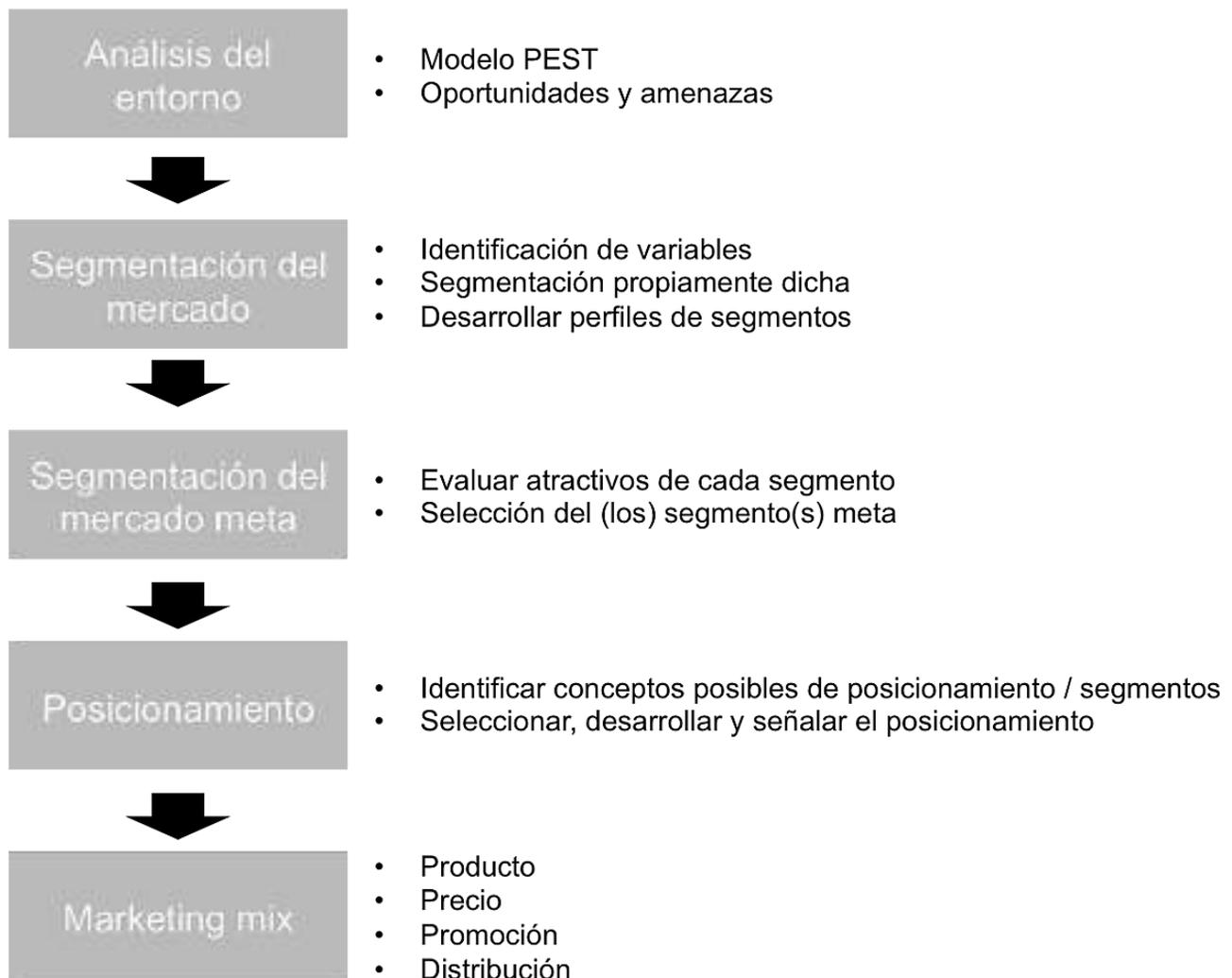
La segmentación también permite que la empresa tome decisiones clave para competir. Por ejemplo, fijar un precio de venta por debajo de los costos en un segmento determinado, a través de un subsidio cruzado con otro segmento, puede obligar a la competencia a migrar de mercado.

A nivel estratégico, la empresa debe identificar y evaluar los diferentes segmentos de mercado. La identificación consiste en determinar el número de segmentos en que puede subdividirse el mercado y las características de cada uno de ellos. Por su parte, la evaluación se realiza con la finalidad de decidir aquellos grupos de clientes o consumidores de interés para la empresa. Algunos criterios de evaluación son los siguientes: tamaño actual, potencial de crecimiento, potencial de cobrar un *Price-Premium*, posicionamiento de la marca, grado de sustituibilidad del producto, etc.

## ¿En que ayuda la segmentación a marketing y ventas?

La segmentación en el marketing tiene un componente estratégico. Sin embargo, marketing y ventas son las áreas funcionales que más tienen que ver con la segmentación de mercados a nivel táctico. Una vez definidos los segmentos objetivo de la empresa, a nivel estratégico, en una estrategia de marketing diferenciada la compañía se aproxima a cada uno de esos grupos de clientes o consumidores mediante una mezcla de marketing. Me refiero aquí a las célebres cuatro Ps del marketing: producto, precio, promoción y distribución (*place*).

Figura 2. Segmentación en el proceso clásico de marketing



A través del producto la empresa se aproxima a segmentos específicos, como sucede en sectores como automotriz o cerveza. A través del producto, se influye también en el precio, aunque en otros casos un mismo producto o servicio puede establecer diferentes precios para grupos de clientes o consumidores diferentes, como sucede con los tickets del metro para estudiantes o la tercera edad.

En materia de promoción, no solamente el uso de medios es clave para llegar a segmentos específicos sino también los incentivos para estimular su compra. Por ejemplo, el uso de medios electrónicos difiere entre diferentes tipos de clientes y a través de su uso la empresa puede llegar a una audiencia determinada (Te invito a leer mi artículo: [Conociendo las diferentes generaciones y su relación con las marcas](#)).

Finalmente, también a través del uso de canales de distribución la empresa puede llegar a segmentos específicos. Por ejemplo, una misma marca puede utilizar empaques y presentaciones diferentes para distintos canales como sucede con los cereales (cajas grandes en supermercados, presentaciones pequeñas en canales bajos y presentaciones tipo snacks para quioscos).

## **Preguntas clave que se deben formular antes de comenzar a segmentar el mercado**

La segmentación de mercados puede realizarse empleando varios métodos, incluidas las encuestas y análisis estadísticos multivariados. Sin embargo, es importante definir claramente algunas preguntas relacionadas con el negocio:

1. ¿En qué negocio está la empresa?
2. ¿Qué necesidad de mercado satisfacen los productos de la empresa?
3. ¿Con quién compite la empresa?
4. ¿Qué problema actualmente ocupa la atención de la gerencia?
5. ¿Por qué y para qué se quiere hacer una segmentación de mercados?

Si deseas ayuda en la identificación y evaluación de los segmentos de mercado, escríbeme [aquí](#). También puedes consultar información de mi curso de Segmentación de Mercados en [www.CarlosJimenez.info](http://www.CarlosJimenez.info)

## 2. Análisis de los competidores

El análisis de los competidores es una de las estrategias más comunes en períodos de crisis o recesión económica. Se justifica en esos momentos conocer acerca de la competencia porque la rivalidad aumenta cuando el tamaño del mercado no crece, o incluso se contrae, porque las empresas buscan crecer a costa de los otros actores del mercado. Pero no solamente en tiempos de crisis, analizar a los competidores es una práctica recomendada, también en períodos de expansión estudiar a otras empresas del sector puede brindar beneficios concretos como identificar oportunidades, aprender de las empresas líderes, evitar sorpresas cuando se ejecutan planes y hasta ganar contratos. En ambientes con elevada inflación, muchas empresas revisan los precios de sus competidores, pero aún en ambientes estables, muchas empresas fijan sus precios con relación al líder.

Partiendo de un reconocimiento de los beneficios de un análisis de los competidores, conviene conocer las tareas clave para realizar un análisis de este tipo. A continuación comparto tres pasos que debes seguir a la hora de realizar un análisis de los competidores.

## PASO 1: Definición de los competidores relevantes

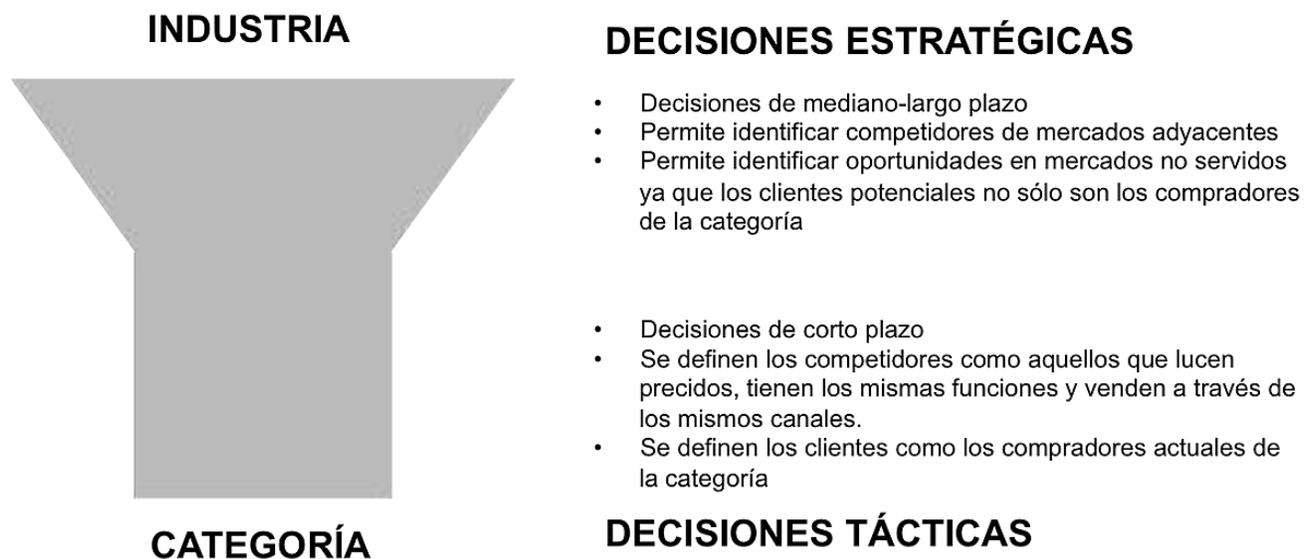
La primera pregunta a la hora de analizar a los competidores es generalmente, ¿quiénes son los competidores de la empresa? O ¿a qué competidores analizar?.

Generalmente se define a los competidores como empresas similares a nuestra compañía, es decir, empresas que no solamente están en el mismo sector de actividad sino que además ofrecen productos similares, atienden a los mismos segmentos de mercado e imponen las mayores presiones competitivas a la empresa. En este caso, un banco seleccionaría a otros bancos parecidos. Algunas veces se incluyen las compañías con mayor reputación en el sector, las que tienen más presencia en la mente del consumidor y en los anaqueles, así como las que muestran un mayor crecimiento.

Aunque este enfoque es muy práctico, podría representar una miopía al estilo de la que planteó Teodoro Levitt en su célebre artículo (La Miopía del Marketing). Es decir, la empresa puede obviar a nuevos actores que satisfacen las mismas necesidades de los clientes aunque no se encuentran en el mismo sector. En este caso, un banco podría estar compitiendo con empresas de tecnología que ofrecen novedosos medios de pago. Hoy más que nunca es importante abrir este análisis de los competidores a otros sectores, debido a que las fronteras de la industria se borran fácilmente por los avances tecnológicos. El faro que debe guiar nuestras acciones son, sin duda, las necesidades de los clientes. La pregunta relevante, en este caso, es: ¿Qué empresas satisfacen o tienen el potencial de satisfacer las mismas necesidades de mis clientes?

Enfocarse en los competidores más parecidos a la compañía es sin duda más práctico, pero este último enfoque más amplio permite identificar oportunidades y amenazas. Este aparente dilema se ilustra en la siguiente figura, a la que denomino el embudo de la competencia:

Figura 1. El embudo de la competencia



Fuente: Jiménez, Carlos. Análisis de la Competencia

Sugerencia: emplear el enfoque en la categoría para atender las necesidades competitivas del día a día, y un enfoque de la industria para análisis estratégicos menos frecuentes (anuales, vinculados a procesos de planificación estratégica).

Te invito a leer mi artículo: [Tres maneras de ver a los competidores](#)

## PASO 2: Formular las preguntas clave para competir

Muchas empresas no analizan a los competidores porque piensan que es muy costoso, o simplemente piensan que no lo necesitan, porque ya los conocen lo suficiente (en cierta forma conocen sus estrategias porque los competidores actúan en el mercado a los ojos de todos).

Una vez que se define quiénes son los competidores, deben formularse las preguntas relevantes. Generalmente la empresa se enfrenta a problemas de negocio, estén relacionados con el aprovechamiento de oportunidades o defensa frente a amenazas. Partiendo de esta reflexión se puede definir: qué información de los competidores puede ser útil. Por ejemplo, si la empresa participa en un proceso de licitación muy importante, conocer las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes puede ayudar a formular una mejor oferta.

Generalmente las preguntas clave acerca de los competidores están relacionadas con los llamados factores críticos del éxito. Los factores críticos del éxito son aquellas áreas que tienen un elevado impacto en los resultados del negocio. Siendo tan importantes, conocer la posición de los competidores en estos factores o cómo pueden afectar a nuestra compañía, será de gran ayuda en la dinámica competitiva.

Algunas técnicas para identificar estos factores críticos del éxito son las tormentas de ideas con gerentes, investigaciones de mercado, análisis de los estados financieros, escenarios de planificación, etc. El mensaje más importante en este paso es definir pocas preguntas concretas que ayuden a tomar decisiones relevantes para el negocio y no distraerse con información accesorio. Para conocer más de este tema, te invito a leer mi artículo: [Lo que hay que saber de la competencia](#)

### **PASO 3: Recolectar la información de los competidores**

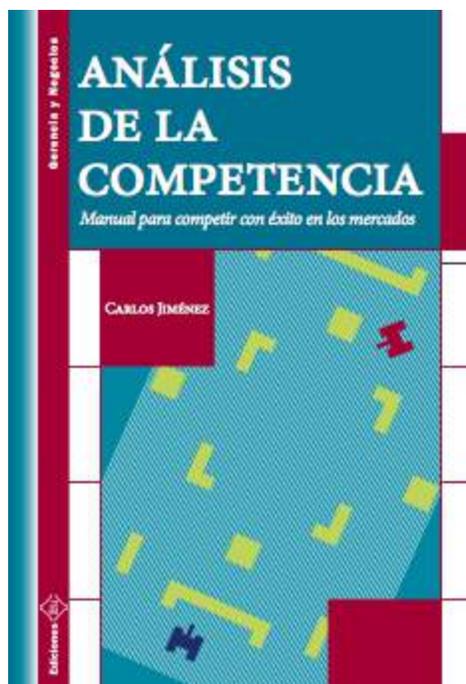
El desarrollo de los medios digitales ha facilitado el acceso a la información de la competencia. Ahora es muy fácil encontrar información en internet que antes requería ir a los puntos de venta o incluso realizar una pesquisa más compleja. Las compañías están publicando información como nunca y de esa forma nos ayudan a conocer aspectos relevantes como: estrategia actual, capacidades (fortalezas y debilidades), supuestos (sobre la industria y sobre sí mismos) e incluso objetivos futuros (4 aspectos sugeridos por Michael Porter).

Obviamente, los métodos tradicionales legítimos como la investigación de mercados siguen siendo una gran herramienta para recabar información competitiva, sobre todo porque se fundamenta en la percepción de los clientes y consumidores. Incluso, también la investigación de mercados se beneficia del desarrollo de los medios electrónicos.

Siempre es una buena idea empezar la búsqueda en casa, es decir, indagar qué información de los competidores está disponible dentro de la propia organización, tales como los estudios de mercado.

Para mayor información de este tema, te invito a leer mi artículo: [Qué debemos saber de la competencia en los medios digitales.](#)

En mi libro [Análisis de la Competencia](#) puedes leer en detalle las técnicas que recomiendo para competir con éxito en el mercado. También puedes consultar información de mi curso de Inteligencia Competitiva y Análisis de los Competidores en [www.CarlosJimenez.info](http://www.CarlosJimenez.info)



# 3. Estrategias de ventas

## Por: Carlos Rosales

### Hacer de cada "crisis" una oportunidad

¿Ventas en tiempos de crisis? Una de las situaciones más frecuentes en las conferencias y talleres de ventas que dicto es que a mi pregunta acerca de las expectativas de los participantes, o socios de aprendizaje, surja el tema de "cómo vender en tiempos de crisis". ¿Cómo vender en una situación en donde el medio ambiente está sumamente complicado, competitivo o viciado. Esto no sucede solo en Venezuela, mi país de origen, en el cual, por razones obvias, este tipo de interrogantes siempre van a surgir. Es una constante en cada país que visito, en los cuales prevalece una sensación muy marcada de que las cosas se ponen más duras.

Lo primero que me planteo, cuando me encuentro frente a esa pregunta, es otra pregunta: "Lo que estamos viviendo en nuestro entorno, ¿Es una crisis o son cambios?". La experiencia me ha indicado que cuando en la vida ocurre un cambio, y este nos agarra con las herramientas adecuadas, podemos encontrarnos ante una oportunidad. Es decir, si nos ocurre algún imprevisto y tenemos las herramientas adecuadas, no pasa de ser una oportunidad para crecer. En cambio, si ante un cambio repentino carecemos de ellas, entramos en crisis.

Esto nos lleva a concluir que: 1) la vida, forzosamente, está llena de cambios, y 2) dependerá de nosotros que ellos sean una oportunidad de crecer o el camino para una crisis.

Todos los cambios a los que hemos debido enfrentarnos en la vida, pasan por esta consideración. Lo vemos con la llegada de un nuevo miembro a la familia. Las mujeres, y los familiares de ellas, que han pasado por la experiencia de un proceso de gestación, saben de qué trata el asunto. Si sabían y entendían lo que estaba sucediendo, si se informaron adecuadamente y se prepararon, ese poderoso cambio en su organismo resultó una experiencia, incluso, gratificante. Si, al contrario, no se prepararon para ello, es muy posible que la situación haya sido un proceso muy difícil de llevar.

¿Cuál es el aprendizaje más importante de esto? Que si algo va a ser una constante en nuestras vidas, sin duda alguna, son los cambios. Y mientras más avancemos en el camino escogido, estos cambios serán más profundos, más frecuentes, más complejos. Cada uno representará un reto que nos llevará por caminos que nos propondrán pruebas más exigentes que las anteriores. De eso se trata crecer. ¿Y cuál debe ser nuestra actitud ante esos hechos inevitables? Sencillamente, aprender. Sacar provecho de las experiencias, prepararnos más, aumentar nuestra capacidad de respuesta ante lo imprevisto. Es decir, prepararnos permanentemente para poder hacer frente a eso que será moneda corriente en nuestro camino.

Esa es, entonces, la respuesta más sensata que se me ocurre cuando, en las conferencias, me preguntan acerca de cómo llevar nuestra profesión de las ventas en tiempos de crisis. Estudiar más, prepararse más, buscar cada vez más conferencias, asistir a más charlas, *webinars*, talleres... aprovechar la infinidad de oportunidades que ofrece la tecnología hoy. En síntesis, mientras más difícil y competitivo se vuelve el mundo de las ventas (lo cual es inevitable) nuestra única respuesta debe ser prepararnos más, estudiar más, tener más conocimientos. No solo de nuestro oficio, sino que debemos sentir curiosidad por todo el conocimiento que nos resulte posible adquirir, porque siempre aumentará nuestra capacidad de comprensión del mundo y nos ofrecerá, con ese solo hecho, una mayor ventaja competitiva y una mayor cantidad de herramientas para tomar las decisiones más acertadas.

Pienso en este tema, y no puedo dejar de recordar un libro que leí recientemente, del doctor Santiago Rojas, titulado Una maestra llamada enfermedad. En él, su autor, con más de cuarenta años tratando enfermedades terminales, ha llegado a la conclusión de que las enfermedades son maestras. Son maestras que nos vienen a enseñar algo de nosotros mismos, y que definitivamente nos corresponde aprender. Rojas señala, y me encanta esa metáfora, que a diferencia de las escuelas convencionales, en las que nos preparamos para enfrentar un examen, la vida opera exactamente al revés: primero nos pone los exámenes, y luego tenemos que aprender de ellos.

Esos son los cambios en nuestras vidas. Por duros que sean, por inesperados, por abruptos, son maestros que nos vienen a enseñar algo. Llegan para motivarnos a hacer las cosas de otra manera. Y dependerá de nosotros sacarle provecho o no. La experiencia del doctor Rojas le ha permitido concluir que, a efectos de sobrellevar enfermedades terminales, los pacientes que han afrontado el asunto con más éxito se han sostenido en tres grandes pilares:

En primer lugar, tener un proyecto de vida. Aquellas personas en condición realmente triste o difícil de enfermedad, que mantienen un proyecto de vida, llevan esa tremenda crisis de forma más serena. Ofrece un caso extremo, de un paciente al que le dieron dos meses de vida, para lo cual entonces preparó un proyecto de vida de dos meses.

El segundo gran pilar es seguir el tratamiento. Por muy abatidos que se encuentren por la desesperanza, no abandonar el tratamiento hace más llevadero el tiempo que tome ese proceso.

El tercer y último aspecto es tener un grupo de apoyo. El afecto y las palabras de aliento de quien atraviesa momentos tan difíciles es vital para sostener sus vidas en ese trance.

Y, con las distancias del caso, podemos ver que cualquier cambio brusco e inesperado que se nos presente en la vida, se sostiene en esas tres herramientas: Tener un proyecto, tener un método y tener un grupo de apoyo.

En nuestro caso, cuando hablamos de grupo de apoyo, nos referimos a toda persona de la cual podemos aprender algo, que ayuda a nutrir la mente, el espíritu, los cinco sentidos para estar cada vez más vivos, más despiertos, para hacer frente a estos retos, en estos tiempos que podríamos llamar difíciles pero que, con la actitud adecuada, también podemos llamar interesantes. Y hasta apasionantes.

También vale acotar aquello que Pranab Bhalla señaló en su libro La fuerza de las ventas: poner el foco en las actividades y no en los resultados. ¿Qué quiere decir esto? Que en la medida en que nos concentremos en nuestro esfuerzo, en esa medida obtendremos resultados deseables. Pero es importante saber que controlamos es lo primero, y es lo que tenemos que tener en nuestro foco.

Entonces, en ese camino lleno de cambios que es nuestra profesión (y la vida toda) la respuesta más sensata ante la pregunta de cómo llevar las ventas en tiempos de crisis es la preparación permanente, para que cada reto sea una oportunidad.

Para finalizar, comparto con Ustedes mi decálogo del vendedor exitoso (aplica a tiempos de crisis y de crecimiento económico):

1. **Actúa como profesional.** Mantenerse actualizado con al menos 30 minutos diarios de lectura sobre ventas, negociación, influencia, etc. Asistir a seminarios presenciales y virtuales. Un profesional no se hace con un título universitario, sino con su conducta de mejoramiento continuo
2. **Construye tu marca personal.** Solo tú eres responsable de gestionar el valor de tu marca y comunicarlo a la gente que te interesa.
3. **Gestiona tu motivación intrínseca.** Martin Seligman, en su "Psicología Positiva", nos da poderosas herramientas para hacerlo.

4. **Trata a la personas como ELLAS quieren ser tratadas.** Estudia psicología, modelos que describen la conducta humana, pero sobre todo, obsérvalas y aprende.
5. **Balance Vida – Trabajo.** Gestiona tu salud y bienestar personal. Cultiva amistades. Diviértete y aprende a descansar y desconectarte.
6. **La mejor forma de negociar es NO negociar.** La mejor forma de negociar es influir y persuadir. Libros de influencia como los de Cialdini y Granger son fundamentales en nuestra formación como profesionales de la venta (“Influencia” y “Los 7 detonadores de la persuasión”, de este último puedes obtener un resumen en [www.personascompranpersonas.co...](http://www.personascompranpersonas.co...))
7. **Foco en las actividades no en los resultados.** Si has trazado un plan de 15 llamadas diarias y 6 visitas a clientes semanales, cumple con estas metas, aunque en la segunda venta hayas logrado tus metas de ventas o si después de la décima llamada no has obtenido ningún resultado.
8. **Apóyate en los mejores.** Eres el promedio de las ocho personas que están más cerca de ti. Busca a personas que tienen éxito, pregúntales, aprende de ellos.
9. **La ética es un buen negocio.** Mantén altos estándares de ética y se totalmente fiel y coherente con ellos.
10. **Olvida lo que te enseñaron tus padres sobre no hablar con gente extraña.** Sé un fanático de las relaciones humanas. Busca conocer gente muy diferente a ti.

Hazle llegar tus comentarios a Carlos Rosales a su correo [carlos@neurosales.com](mailto:carlos@neurosales.com) o sus redes [@PersonasCompranPersonas](#) y [@Neurosales](#)

## 4. Incurción en nuevos mercados

Un mundo cada vez más globalizado y el desarrollo del comercio electrónico parecen inducir a la empresa a no quedarse dentro de sus fronteras naturales, convirtiendo la internacionalización en el sueño de muchos emprendedores. Más allá de las razones funcionales tradicionales, como la búsqueda de economías de escala o exceso de recursos financieros, algunos empresarios exitosos en sus mercados locales se aventuran a vender fuera de su país para formar parte de ese fenómeno llamado mercado global. En este artículo puedes leer algunas de las principales [ventajas de la internacionalización empresarial](#).

Pero también la internacionalización de las empresas puede ser impulsada por la necesidad de buscar nuevos mercados debido a una caída de la demanda interna, producto de una recesión económica. De hecho, una encuesta realizada por [Tendencias Digitales](#) en Venezuela con más de 100 empresas (marzo, 2017) demuestra como la incurción en nuevos mercados es una de las estrategias de respuestas más comunes en un país aquejado por la estanflación desde hace varios años. Las otras estrategias son: [segmentación de los clientes](#), [análisis de los competidores](#) y estrategias de ventas.

Empecemos por definir claramente a qué me referiré con internacionalización de la empresa.

## Internacionalización de la empresa

Me refiero en esta ocasión a la internacionalización a aquellas gestiones que realiza la empresa para vender sus productos o servicios en mercados internacionales, distintos a su mercado doméstico. Aunque la compra de materias primas en el exterior o la contratación de ciertos recursos humanos foráneos representan cierto tipo de internacionalización, me referiré como internacionalización a aquellos relacionados con la ampliación de la demanda, en este caso: exportaciones (directas o a través de distribuidores), alianzas o acuerdos comerciales con empresas en el exterior o inversión directa en países extranjeros, mediante el establecimiento de operaciones propias.

<b>MODALIDAD</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>ASPECTO CRÍTICO</b>
Exportación directa	Posibilidades de conocer mejor las necesidades del mercado.	Cumplimiento de expectativas y servicio post venta.
Exportación con distribuidor	Colocación de volúmenes con un menor nivel de involucramiento.	Identificación del distribuidor adecuado y negociación comercial.
Alianzas comerciales (licencias, franquicias, etc.)	Relacionarse con empresas locales en los mercados de destino.	Identificar aliados con potencial y determinar la figura más idónea.
Inversión directa	Aprovechar plenamente las ventajas que ofrece un mercado foráneo: cercanía a clientes, eficiencias, etc.	Conocimiento del mercado y elaboración del plan de negocios.

## 5 preguntas clave a la hora de emprender una iniciativa de internacionalización

He presentado algunas de las formas en que las empresas se pueden internacionalizar para definir de qué estamos hablando, pero realmente sugiero que antes de emprender alguna acción, la empresa se formule las siguientes preguntas:

**1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?:** En tu mercado local, qué hace que tus clientes te compren: precios bajos, servicio superior, marca reconocida, atiendes a un nicho, etc. Puedes hacer una lista con todos aquellos factores que influyen positivamente en tus ventas. Mejor si tienes un estudio de mercado y son tus clientes quienes lo dicen, para evitar malos entendidos. Para simplificarlo, puedes usar el enfoque de las estrategias competitivas de Michael Porter: diferenciación, liderazgo en costo o alta segmentación. Teniendo claro qué te hace ganar clientes, ya tenemos un primer paso.

**2. ¿Esa ventaja competitiva es extrapolable a mercados externos?:** Es común que algunas empresas cuenten con trayectoria en su mercado local, pero en los mercados internacionales son unas totales desconocidas o, peor aún, no ofrecen ningún valor diferenciador o único a ese mercado. Esta segunda pregunta es más compleja de responder porque muchas veces implica ir mercado por mercado. Es decir, no siempre es buena idea generalizar. Pero, por lo menos, lo que quiero que realicen en este punto es una reflexión acerca del potencial de llevar su proposición de valor a otros mercados. También esta pregunta lleva a la decisión de a qué mercados dirigirse: un solo mercado o varios mercados. En este caso, es recomendable iniciar una iniciativa de internacionalización con un mercado concreto e ir ganando experiencia.

**3. ¿Conoce realmente la empresa esos mercados?:** Muchas empresas van a mercados internacionales sin conocerlos. Algunas razones de elegir un mercado son intereses personales, red de relacionados, un potencial inversionista, pero no argumentos concretos relacionados con el tamaño del mercado, potencial de vender el producto o servicio, etc. No es que los primeros temas no sean razones válidas para considerar un

mercado, pero definitivamente no son suficientes. Ver en el siguiente apartado algunos de los temas que debemos conocer de los mercados internacionales antes de aventurarnos en ellos.

**4. ¿Cuánto está dispuesta a invertir la empresa en ese proceso?:** Esta pregunta es clave porque muchas veces se ve la internacionalización como una forma de generar ingresos, que lo es, pero definitivamente requiere de una inversión que comprende aspectos tales como: estudio de mercado, indagaciones y trámites legales necesarios, formulación de un plan de negocios, viajes exploratorios, etc. Una vez se tome la decisión también debe considerarse que la marca probablemente no es conocida en los mercados de destino, por lo que hay que invertir en marketing y publicidad, incluyendo por supuesto los medios sociales. Es clave entonces definir ¿cómo la empresa va a financiar ese proceso: capital propio, endeudamiento, asociación con terceros, etc.?

**5. ¿Necesito aliarme o asociarme con empresarios locales?:** Partiendo de las diferentes formas de internacionalización, algunas de ellas exigen identificar distribuidores, aliados e incluso socios locales en los mercados foráneos. Antes de emprender la búsqueda de quiénes serían los mejores candidatos, la empresa debe decidir el modelo que más le conviene, tomando en cuenta: riesgos que está dispuesto a asumir, disponibilidad de recursos, control que desea ejercer, necesidad de know how o capital relacional local, etc. Una vez definidas estas preguntas y las características propias del mercado foráneo, entonces será más fácil definir el modelo y emprender la búsqueda del distribuidor, aliado o socio ideal.

**Ocho temas clave que se deben conocer de los mercados internacionales adónde se quiere vender:**

Esta lista puede ser muy grande, pero ahora quiero compartir algunos de los más importantes. Es decir, los que no deberían faltar, por lo que esta lista está muy lejos de ser exhaustiva:

- 1. Cultura:** ¿cuáles son las características del país de destino con relación a la categoría de productos y servicios de tu empresa?, ¿cuáles son las principales diferencias con tu país?, ¿en qué medida esas diferencias podrían favorecer o perjudicar a tu negocio?.
- 2. Tamaño del mercado:** ¿es sustancial?, ¿merece la pena?, ¿cuánto podría aspirar a conquistar mi empresa?.
- 3. Principales clientes:** tipo de clientes o segmentos del mercado, cuentas clave, necesidades principales.
- 4. Principales competidores:** participación de mercado, proposición única de valor, importancia de ese segmento para su negocio.
- 5. Canales de distribución:** ¿dónde se venden los productos y servicios similares a los que ofrece mi empresa?, ¿relaciones de esos canales con los competidores?.
- 6. Dinámica competitiva:** rivalidad de la competencia, estrategias competitivas predominantes, condiciones comerciales.
- 7. Portafolio de productos y servicios:** ¿debo vender los mismos productos y servicios de mi mercado local o debo realizar ajustes?, ¿cuáles de mis productos y servicios tienen mayor potencial en ese mercado?.
- 8. Requerimientos legales y acuerdos entre países:** es muy importante conocer el marco jurídico general que rige los negocios en ese país y las leyes específicas relacionadas con la actividad. Igualmente, leyes migratorias en el caso de que se vaya a desplazar personas al mercado seleccionado.

#### **Otra información útil:**

1. Asociaciones gremiales más importantes.
2. Medios con mayor alcance en mi segmento objetivo.
3. Ferias y eventos relacionados con el sector de actividad.
4. Amigos y relacionados.

Si deseas investigar los mercados internacionales en búsqueda de oportunidades para tus productos y servicios, me puedes escribir [aquí](#).

**CONTÁCTAME POR  
WHATSAPP  
+ 507 64138327**



**Y recibe mis comentarios  
por notas de voz**

**Carlos  
Jiménez**

made with

*Beacon*