

# La gerencia en tiempos de crisis

**Autor:** D. Marcelo Oliveri (Perú)

En una crisis como la que se está viviendo, las empresas pueden adoptar diferentes estrategias o decisiones más cómodas y perjudiciales para las personas que se ven involucradas.

La experiencia de los años en el mundo del consumo masivo me permite transmitir algunas consideraciones generales, no sin antes señalar que no existen recetas genéricas ante la complejidad de casos concretos, sin embargo existen principios básicos que en tiempos difíciles han llevado a las compañías a sobrevivir, permitiéndoles mantener su participación en el mercado y en algunos casos ganar puntos en los mismos, ya que su objetivo principal es mantenerse en su posición entrando a la época del "Costo y La Eficiencia" donde el profesional que maneje una empresa debe destacarse no por hacer una cosa 100% mejor que las demás, sino hacer 1% mejor cien cosas diferentes.

El mundo del consumo masivo es muy especial, no siempre una buena campaña logra el éxito deseado, es importante analizar día a día el entorno en el cual competimos. Los consumidores cambian y el concepto de "Lealtad" a una marca es muy difícil de mantener, en consecuencia el posicionamiento de una marca tiene un costo que a veces no logra las expectativas de la compañía y una mala estrategia puede colapsar los escenarios financieros con mucha facilidad colocando a la empresa en una situación difícil.

Sin duda en estos días, es más difícil vender diferenciación, los productos a veces pueden poseerla pero no siempre se venden, lo que nos lleva a reflexionar, también, en la competencia, los precios, el ciclo de los productos y por supuesto en una estrategia de marketing, en la cual sobrevivirán las empresas que ejecuten mejor, cuidando los detalles en sus estrategias que lo llevarán a la excelencia.

Teniendo en cuenta estos principios extraídos de la experiencia, plantearemos a continuación las acciones a considerar, teniendo en cuenta una buena implementación, control y personal preparado para los tiempos de crisis:

**DIAGNÓSTICO:** Analizar los errores de acciones tomadas, teniendo en cuenta que lo que en un momento se calificaba como "marginal" en un negocio, hoy en día es prioritario desde el punto de vista financiero, por lo tanto se deben analizar los gastos, facturación, clientes y acciones de la competencia.

**INNOVACIÓN:** Se deben evaluar los productos, sus presentaciones, la rentabilidad de cada uno; no están los tiempos para ver la línea final del negocio, cada producto debe ser rentable por sí mismo. Los mix son para las ofertas, la rentabilidad es por producto.

**CLIENTES:** El concepto de servicio debe agudizarse, los clientes son nuestro principal activo, es donde la creatividad de un Gerente, Manager, etc. no debería tener límites, el culto al punto de venta en tiempos de crisis es importante, donde la inversión en material publicitario debe ser bien manejada.

**PUBLICIDAD:** La publicidad y la promoción siempre serán los medios para dar a conocer las bondades del producto, recuerde que siempre habrán clientes que quieren comprar, y deberán percibir que su producto vale más; en consecuencia están dispuestos a pagar ese valor agregado.

El manejo de la publicidad debe ser controlado, segmentado, no pierda nunca el enfoque, no tome medidas desesperadas pues lo único que perderá con ello será mercado y rentabilidad y eso es lo que finalmente mantiene el negocio.

No cometa el error de cortar recursos en el área operativa, el personal de ventas es importante para lograr los objetivos; lo que debe hacer es "racionalizar". La clave es concentración y saturación que es la regla para liderar segmentos de mercado.

Una vez que pase la crisis normalice su escenario de trabajo, pero seguramente se encontrará en una buena posición.

**PRECIO:** No caiga en la tentación de jugar con los precios ya que es muy peligroso y difícil de revertir. La calidad va relacionada con el precio y así lo perciben los consumidores, no olvide que lo importante es no perder participación.

**LA ADMINISTRACIÓN:** La administración del negocio debe ser simple, básica pero eficiente; el tamaño de la empresa no garantiza el éxito. La rapidez en implementar las acciones a seguir le darán el éxito: "anticípese", solo hay espacio para las empresas innovadoras, flexibles y rápidas. Para lograr esto se requiere de organizaciones pequeñas, simples, que permitan hacer más operativas nuestras acciones.

En conclusión, usted debe chequear su escenario financiero, aprenda a manejar la publicidad en tiempos de crisis, defienda su participación de mercado, no deje de chequear su competencia, evalúe su liquidez para no tomar decisiones que finalmente lamentará.

Sea creativo, preocúpese en la implementación de sus acciones, sea un esclavo del control y seguimiento, no cometa errores que pueda haber controlado. Si reflexiona sobre estos puntos podrá consolidar su compañía y estará preparado para ser un líder que se adapta a los buenos y malos momentos.