

LA COMPETITIVIDAD

“No hay recetas perfectas”

por Philip Kotler

¿Cómo competir? Toneladas de libros se han escrito sobre este tema, y cada uno de ellos presenta una fórmula. Pero hay que tener cuidado con esas recetas únicas: un negocio fantástico no se construye a partir de una sola fórmula, sino a través de una configuración de ventajas que son difíciles de copiar como un todo.

Uno puede tratar de clonar una empresa exitosa, pero una empresa de éxito no se basa en un único elemento: tiene ciertos componentes de secretos de oficio, software, procesos, ha integrado relaciones; eso es difícil de copiar.

Pero si alguien sigue empeñado en la búsqueda de una herramienta para ganar, ¿cuál sería esa herramienta?

La primera podría ser ganar mediante mayor calidad. En los ´80 tuvimos la revolución de la gestión de calidad total (TQM), cuando a la mayoría de los negocios le iba mal, era poco confiable. De modo que la estrategia, por ejemplo en el caso de los autos, era fabricar un vehículo que fuera confiable. La alta calidad es lo mejor que podemos hacer cuando estamos en un sector donde el resto de los actores están generando baja calidad.

El problema hoy – y también la buena noticia – es que casi todas las actividades y sus players están bastante equiparados en cuanto a la calidad, por lo tanto, ya no constituye el eje de una estrategia ganadora.

En parte por esta razón, todo el mundo dice tener buena calidad y a menudo, incluso, la proporciona. Lo que pasa es que la mayoría de los clientes ni siquiera se da cuenta de qué es la calidad. Es difícil demostrar que, en realidad, nuestra calidad es superior.

Supongamos que usted fabrica televisores, y dice que tiene el mejor televisor que existe. Ahora bien, el consumidor queda en desventaja, que él no tiene un destornillador para abrir la parte trasera del artefacto, ver todo lo que hay adentro y quedar convencido de que es la mejor calidad. Ni siquiera sabría qué es lo que está mirando. Entonces, en algunas categorías de productos no podemos darnos cuenta de qué es la calidad y debemos competir simplemente argumentando que tenemos la mejor.

PRECIOS, PARTICIPACIÓN Y DESPUÉS

Otra herramienta es ganar mediante un mejor servicio. Se trata de una estrategia realmente ganadora, a no ser que el servicio de todo el mundo realmente sea bastante bueno. Pero hay tantos tipos de servicios, que la expresión mejor servicio no es suficiente. Uno compite a través de crear nuevos tipos de servicios. Hay una cadena de hoteles, Four Seasons, que registra todo lo que usted pidió para su habitación; la siguiente vez que usted llega, encuentra las cosas tal como las prefiere. Ese es un nivel de servicios excepcional.

También es posible ganar con precios más bajos. El problema es que uno nunca llega a ser el de menor precio. Aunque puede que ocasionalmente lo consiga. Si quiere que su empresa sea conocida por sus bajos precios y alto valor, tiene que ofrecer más cosas que simplemente un bajo precio.

También puede ganar a través de la participación de mercado. El market share genera mayores

ganancias, a no ser que usted compre la participación. Cualquiera puede conseguir el 100% de cualquier mercado regalando el producto.

La pregunta es: ¿cómo obtener esa alta participación? Además, hay compañías que tienen un market share constituido por muchos clientes que pierden año tras año, y otros tantos que los van reemplazando, es decir, una gran rotación.

Siempre tienen la misma participación, digamos 40% del mercado, pero están llenos de clientes que van rotando. Se las arreglan para reemplazar a todos los que se van.

La adaptación y la personalización representan otra alternativa. Por supuesto, esto es muy bueno en ciertas actividades, si el costo no es demasiado alto. Algunos clientes quieren recibir algo especial individualmente, pero ¿cuánto cuesta mantener un sistema en el que se ofrecen opciones individuales de comida para todos los que viajen en una aerolínea? Imaginemos una línea aérea que se plantee ofrecer un menú completo en el cual los pasajeros puedan elegir entre 20 platos de entrada. Esto sería personalización y adaptación al cliente, pero a un costo muy alto.

También está la mejora continua de productos. Pero hay algunos productos que se encuentran en el pináculo del éxito y ya no pueden mejorarse. No sé cómo hacen un detergente mejor. No sé cómo hacen un pañal de bebé mejor del que tenemos ahora. Entonces, ¿cómo puede ser esta su estrategia, si el producto ya está en el cenit de la perfección?

LA CLAVE ES LA GENTE

También es posible ganar a través de la innovación de productos. Esto es siempre riesgoso, ya que probablemente sólo entre el 20 y 30% de los productos nuevos son exitosos; el resto no satisface las expectativas. Algunos hasta pierden dinero. Para demostrar que somos buenos en los lanzamientos de nuevos productos al consumidor, debemos demostrar una mejor performance de éxitos que la que exhiben nuestros competidores.

Pero también sabemos que es necesario innovar: perdemos si no innovamos y perdemos si innovamos. Entonces ¿cuál es el mayor riesgo? Eso es algo que debe sopesar cada compañía.

También se habla frecuentemente de las ventajas de ingresar a mercados de alto crecimiento. ¿Porqué no desembarcar en Rusia ahora? Como resultado de esta estrategia, varias compañías fueron a Rusia, y están perdiendo todo. El problema con los mercados de alto crecimiento – si realmente son de alto crecimiento, y tal vez Rusia no lo sea – es que todo el mundo sabe cuáles son. Entonces, todas las empresas entran al mismo tiempo.

Podría mencionar otras herramientas: ser mejor en el estilo del producto, tener un vicepresidente de diseño, ser más rápidos en producir las cosas, en entregarlas. Toda la compañía tiene que encontrar las mejores prácticas.

Y no queremos gestionar una empresa solamente desde la cúspide de la pirámide, donde el CEO nos da órdenes, porque nadie nos prestará atención.

Queremos gestionar desde arriba hacia abajo y viceversa. Y ahora con Intranet, queremos que todo el mundo dentro de la empresa pueda recibir y dar información, comunicar. Debemos colocar a nuestra empresa en manos de nuestra gente y no en manos del CEO y de la Alta Gerencia. A la gente debe encantarle gestionar la empresa y sentir que es suya.

Fuente: Mercado (Arg.) – N° 1003 / 01