



Estrategias de Negocios Competitivas

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

El nuevo entorno de negocios está generando atractivas oportunidades de mercado debido a la recuperación del crecimiento económico y del poder adquisitivo de la población. Sin embargo, las compañías enfrentan creciente competencia por parte de otros productores nacionales y de fabricantes extranjeros vía la escalación de las importaciones.

Por lo que la Alta Dirección requiere capitalizar sobre las atractivas oportunidades y enfrentar los serios retos mediante el fortalecimiento de las estrategias competitivas de cada uno de los negocios de los grupos empresariales en México.

Para ello se requiere decidir:

- “En dónde vender competitivamente” – seleccionando la área competitiva
- “En qué competir” – definiendo los términos de la guerra competitiva
- “Cómo vender competitivamente” – decidiendo la estrategia para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en cada una de las áreas funcionales de los negocios del grupo

En Dónde Vender Competitivamente

Muchas empresas están revisando sus estrategias para seleccionar los mercados más atractivos y los productos en los que son más competitivos para asegurar su viabilidad y mejorar su rentabilidad.

En un mercado protegido, las empresas daban por hecho que podían promover sus ventas en todos los segmentos del mercado nacional, sin preocuparse demasiado por cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, ni por su competitividad frente a otros productores nacionales y menos frente a los fabricantes extranjeros.

En el nuevo entorno competitivo, las empresas más exitosas están revisando a fondo sus estrategias, seleccionando los segmentos de los mercados nacionales y de exportación y las líneas de productos en los que pueden desarrollar una posición más sólida ante la creciente competencia nacional e internacional.

Ahora es más importante determinar en qué mercados y productos se es más competitivo y en cuáles no, y conforme a esto orientar los programas de comercialización y los proyectos de inversión. Por ejemplo, el Grupo Mexinox no solo es líder nacional en aceros inoxidables planos, sino que es líder a nivel internacional en el rango de productos en el que ha decidido especializarse para ser competitivo a nivel mundial y cuenta con un importante programa para la ampliación y modernización de su planta.

En Qué Competir

Las empresas están revisando sus estrategias para definir la naturaleza misma de competencia en el país, llevándola incluso a nivel internacional. El juego competitivo tradicional ha sido el de competir sobre la base de productos de calidad “estándar” a un precio razonable.

Sin embargo, el nuevo entorno competitivo está cambiando los factores clave para el éxito en muchas industrias, ya que ahora ha cobrado mayor importancia vender una extensa gama de productos de alta calidad, a precios competitivos y con un buen nivel de servicio a clientes.

Algunas empresas han ampliado su **gama de productos** a través de realizar proyectos de inversión en nuevas líneas de producción en las plantas o mediante el establecimiento de convenios con proveedores nacionales y extranjeros para comercializar sus productos en el mercado nacional.

Muchas empresas están introduciendo programas de **calidad** total a fin de mejorar la calidad de sus productos a través de introducir el control estadístico de procesos, establecer círculos de calidad y manejar relaciones de clientes - proveedores en todas las áreas de la empresa, buscando alcanzar estándares internacionales de calidad en sus productos. En la industria de autopartes encontramos diversos ejemplos de empresas que han alcanzando premios de calidad por parte de las empresas terminales, lo cual les ha permitido ingresar al círculo selecto de proveedores de sus redes de suministro internacionales y así poder exportar, mejorando la utilización de sus capacidades y la rentabilidad de estas empresas.

Para poder vender a **precios competitivos**, algunas empresas han introducido programas de reducción de costos y mejora en la productividad para asegurar una estructura de costos bajos. Otras empresas más agresivas han logrado mayores reducciones en costos, reestructurando sus operaciones a través de desarrollar proveedores confiables, cerrar líneas o plantas incosteables, ampliar y modernizar sus procesos de producción en las plantas más eficientes y optimizar la logística de distribución de sus productos.

Con objeto de poder ofrecer un buen nivel de **servicio a sus clientes**, algunas empresas han mejorado sus procesos de programación y control de la producción y de inventarios de productos terminados. Otras empresas más agresivas están desarrollando estrechas relaciones con sus clientes a través de sistemas computarizados que les permiten planear y controlar los inventarios y las compras de sus clientes. Además han introducido sistemas de entrega "justo a tiempo" y de "manufactura flexible", lo cual les permite dar un nivel de servicio distintivo a sus clientes y así crear una barrera efectiva ante los competidores nacionales y extranjeros sin tener que recurrir a una guerra de precios.

Además, en algunas industrias de bienes de consumo duradero y de bienes de capital, las empresas también compiten ofreciendo a sus clientes **planes de financiamiento atractivos**. Por ejemplo, las empresas automotrices como Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Volkswagen desarrollaron a sus propias empresas para promover sus ventas ofreciendo a sus clientes varios planes de financiamiento, incluyendo arrendamiento financiero y operativo y autofinanciamiento, en una amplia variedad de planes en cuanto a monto, tasa y plazos.

Pero, lo más importante, es que las empresas más competitivas a nivel internacional mejoran a la vez en varios factores clave para el éxito en su industria. Es decir no se confían en ser competitivos sólo en un factor como precio sino que refuerzan su competitividad en todos los factores clave: gama de productos, calidad precio y servicio a clientes. Por ejemplo, Carplastic logró incrementar sus ventas de cero a más de \$180 millones de dólares, en su mayor parte exportaciones, por medio de un importante incremento en sus volúmenes de producción y ventas, un aumento en el grado de integración en tableros de autos, las mejoras continuas en la calidad del producto (premio Q1 de Ford), la reducción de costos y el manejo de entregas "justo a tiempo" de los embarques a las plantas automotrices en los Estados Unidos.

Cómo Vender Competitivamente

Las empresas sólo pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en los factores clave para el éxito en la industria, tales como gama amplia de productos, alta calidad, bajo precio y buen servicio a clientes, a través de reforzar su sistema de negocios, introduciendo mejoras en cada una de las funciones de mercadotecnia, comercialización distribución, abastecimiento y tecnología.

- En **mercadotecnia**, las empresas - particularmente los fabricantes de alimentos - están revisando sus planes para mejorar el posicionamiento tanto en las líneas de productos actuales como en la introducción de nuevos productos y en el lanzamiento de campañas agresivas de promoción y publicidad en los canales de distribución.
- En **comercialización**, diversas empresas están reforzando sus planes y sus fuerzas de ventas en una gama extensa de industrias de productos de consumo e industriales. Por ejemplo, varios fabricantes de bienes de capital han reorganizado su área comercial por mercado y reforzando sus fuerza de vendedores para fortalecer su promoción con clientes importantes en la industria.

- En **distribución**, empresas de bienes de consumo están mejorando la productividad de su fuerza de ventas y la eficiencia de toda su logística de distribución, incluyendo la programación y control de distribución primaria, de la planta a los centros de distribución, y la secundaria, de los centros a los canales de distribución.
- En **producción**, las empresas están realizando ampliaciones de capacidad e integrando programas de calidad total, mejora en la productividad, reducción de costos y mejora en el servicio, e introduciendo los conceptos de "manufactura flexible" y "entregas justo a tiempo" para la producción y para el suministro de proveedores. Este tipo de programas se observa en todas las "Empresas Altamente Exportadoras".
- En **abastecimientos**, las empresas están revaluando sus fuentes tradicionales para mejorar la calidad, el costo y la confiabilidad de suministro y para ello están desarrollando a sus proveedores actuales y a nuevos proveedores nacionales y extranjeros. Por ejemplo sobresale la labor de las empresas automotrices terminales - Ford, Chrysler, GM, Volkswagen y Nissan- en el desarrollo de los fabricantes de autopartes para el suministro nacional y sobre todo, para el abasto internacional.
- En **tecnología**, tradicionalmente no se le había dado toda la importancia debida ya que se adquiría de empresas extranjeras. Sin embargo, ahora la tecnología ha ganado un nuevo valor, porque la innovación se ha convertido en un factor competitivo clave, y las empresas empiezan a reforzar su tecnología para desarrollar nuevos productos y optimizar los procesos productivos en forma permanente. Nuevamente los fabricantes de autopartes que exportan han introducido nuevos sistemas para el control estadístico de los procesos de producción, mejorando la calidad y la productividad de componentes y refacciones para ventas nacionales y de exportación.

En resumen, la Alta Dirección requiere capitalizar sobre las atractivas oportunidades y enfrentar los serios retos mediante el fortalecimiento de las estrategias competitivas de cada uno de los negocios de los grupos empresariales en México. Para ello, requiere decidir “dónde vender competitivamente” – seleccionando la arena competitiva; decidir “en qué competir” – definiendo los términos de la guerra competitiva; y determinar “cómo vender competitivamente” – decidiendo la estrategia para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en cada una de las áreas funcionales de los negocios del grupo.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.