

Factores que permiten a una empresa competir en el mercado

Toda empresa necesita tener un factor diferencial respecto de su competencia, algo que haga que los clientes la elijan en lugar de a sus competidoras.

Tenemos varios campos donde jugar, pero normalmente suele ser difícil jugar en más de uno a la vez. Por lo que hemos de escoger con cuidado a qué queremos jugar:

- Precio.
- Marca, Prestigio.
- Servicio.
- Tecnología.
- Adaptabilidad.

En algunos de estos campos, como la marca/prestigio, se ven claramente las dificultades para abordarla. Pero otros campos son engañosos. Por ejemplo, competir en precio parece sencillo al principio; los primeros recortes son fáciles; pero pronto nos daremos cuenta de que el tema se va complicando cada vez más a medida que nos aprietan más y más. Algo parecido sucede con el servicio; al principio es fácil dar al cliente todo lo que pide para tenerlo satisfecho; pero pronto nos daremos cuenta de los costes en que estamos incurriendo.

Competir en precio:

En todo momento y en toda decisión, el mantra a tener en cuenta es *“lo mínimo imprescindible”*. Tenemos que andar siempre negociando/apretando lo más posible; bordeando la legalidad (cuando no cayendo en la “quasi-legalidad”). Hemos de aparcarnos los escrúpulos y, en cada momento, ver cómo podemos obtener algo por el mínimo coste posible, y cómo podemos venderlo por el máximo precio posible. (Sin perder de vista que, como nosotros, nuestros clientes también jugarán en el mismo campo de competir en precio, -y nos apretarán todo lo que puedan-.)

Competir en servicio:

En todo momento y en toda decisión, el mantra a tener en cuenta es *“conoce a tu cliente, para poder darle siempre la razón”*; es decir, tener claro que “todo no le podemos dar, pero si hemos de dar la impresión de que se lo damos”. Tenemos que estar en todo momento cerca del cliente. Desplegar los mecanismos necesarios para poder sondear y conocer sus gustos, preferencias, necesidades, manías,.... Pero manteniendo en todo momento:

- Por un lado, una organización flexible, capaz de adaptarse eficientemente a lo que el cliente demande. ¡Ojo!, eficientemente, no eficazmente; no se trata solo de dar satisfacción al cliente, sino de dársela de forma sostenible -rentable para nosotros-.
- Por otro lado, una organización persuasiva, capaz de modelar las necesidades del

cliente. Haciendole pedir lo que le podemos dar y haciendo que no heche en falta lo que no le podemos dar. Todo ello sin que en ningún momento se sienta manipulado, claro está.

Conocer bien y en todo momento, detalladamente, nuestros costes nos será imprescindible para saber calibrar qué servicios podemos dar y cuales no. Para saber cuando:

- estamos dando un servicio rentable,
- estamos perdiendo dinero por permitirnos el lujo de mantener la satisfacción del cliente,
- debemos renunciar a un cliente porque nos aprieta demasiado.

Competir en marca/prestigio:

En todo momento y en toda decisión, el mantra a tener en cuenta es “*no podemos caer en la bajeza de hacer eso*”. Los clientes nos tienen que percibir como un valor seguro. Tenemos que cuidar nuestra imagen; cuesta mucho labrarla, es una labor continuada, de años; pero es muy fácil perderla, un solo error público puede hundirla. En cuanto a lo demás, necesitaremos:

- Un buen marketing, para hacer a todo el mundo consciente de nuestra exclusividad. Para que nuestros clientes puedan destacar allá donde vayan con uno de nuestros productos.
- Los productos adecuados, con la calidad adecuada y con el precio adecuado. Haciendo productos fiables -valor seguro-. Y manteniendonos dentro de los límites entre lo que nuestros clientes están dispuestos a comprar/pagar por un lado, y lo que el resto de personas no pueden permitirse comprar/pagar por otro lado -exclusividad-.

Competir en tecnología:

En todo momento y en toda decisión, el mantra a tener en cuenta es “*siempre en la frontera*” del conocimiento y de la técnica. Necesitamos el mejor equipo, tanto humano como técnico. No tener miedo a probar cosas diferentes, (pero sin llegar a ser temerarios). No tener miedo a gastar donde no vemos un retorno claro, (pero sin llegar a ser manirroto). No descartar ideas porque parezcan descabelladas en un primer momento, (pero sin caer en el “todo vale”). Es decir, estar siempre en el límite entre lo “ideal” y lo “posible”. Teniendo para ello una organización dual, separada claramente en dos partes:

- una vanguardia creativa, investigando en el futuro.
- una retaguardia eficiente, industrializando y explotando lo que la vanguardia ha obtenido en el pasado.

(Nota: en una organización así, *el presente no existe*; todos han de tener la mentalidad de que lo ya descubierto es pasado; aún a pesar de que nadie más lo sepa/pueda explotar en este momento.)

Competir en adaptabilidad:

En todo momento y en toda decisión, el mantra, más bien la pregunta, a tener en cuenta es “¿estamos haciendo lo más rentable que podríamos estar haciendo?”. La idea es ser una empresa camaleónica, en cada momento estar en el lugar/producto de moda o en auge en

el mercado. Teniendo la suficiente anticipación para poder 'estar ahí' desde el comienzo; y teniendo la suficiente información para poder 'retirarnos/evolucionar' a tiempo. Para ello necesitaremos:

- Una organización totalmente flexible y polivalente, dispuesta a cambiar a lo que sea, de aprender y desempeñar cualquier trabajo. (Obviamente, todo tiene sus límites, y tenemos que tener claros los nuestros.)
- Un buen sistema de vigilancia de los mercados, de vigilancia del entorno donde hayamos escogido operar (obviamente, tendremos unos límites más allá de los cuales no podamos abarcar). Manteniendonos en una permanente búsqueda de nuevos posibles nichos/productos a explotar.

(Nota: una variante a la organización flexible y polivalente -difícil de llevar a la práctica-; es el desmontar la organización ya usada y crear una nueva en cada cambio -difícil de hacer totalmente dentro de la legalidad-.)