



¿CÓMO SER VERDADERAMENTE COMPETITIVO?

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

¿Cómo ser competitivos, diferenciados y posicionados? Estas preguntas corresponde a la esencia de la estrategia en todo tipo de negocios, es decir, a través de qué acciones o actuaciones podemos generar una capacidad de desempeño superior en el mercado, tal que nos posicione y nos de la ventaja de la diferenciación.

El profesor Michael Porter, nos enseña:

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”.

Sirva esta reflexión para orientar la discusión de este documento. Entendamos primero que queremos decir con ser competitivos: **Una empresa es competitiva cuando ha desarrollado la capacidad de vender rentablemente, en forma estable y creciente, a nivel nacional y/o internacional.** Se trata entonces de la habilidad y la capacidad real de vender más y mejor, compitiendo con producciones de diversos proveedores nacionales o extranjeros.

Existen algunas pautas de estrategia que las empresas desarrollan, a partir, por supuesto, de disponer al menos de un producto calificado en un mercado dinámico y competido. Las empresas verdaderamente competitivas ejercen una o varias de las siguientes acciones:

1. Posicionamiento

Se trata de generar reconocimiento comercial, recordación de marca y percepción de valor sobre la firma, para lo cual se ejercen acciones de estrategia general (conductas corporativas) y comercial (mercadeo y ventas) tales que permitan este estatus. **Suelen ser firmas con tradición y prestigio que han generado a través de los años, un contenido de valor que el público reconoce y prefiere.** Frecuentemente se asocia con una marca que se posiciona en el mercado.

2. Segmentación y diferenciación

Dado que los clientes personas naturales o sociedades son diferentes, es necesario ejercer acciones de segmentación de los públicos objetivo para poder determinarlos, analizarlos, conocerlos y atenderlos de una manera singular, según sus expectativas, posibilidades y oportunidades.



Entre otros criterios, las personas naturales son frecuentemente clasificadas según los niveles de ingresos, estrato socioeconómico, nivel académico, edad, etapa en el ciclo de vida, frecuencia de uso o tipo de relación (transaccional, relacional). Por su parte, a las empresas, se les suele clasificar por su tamaño, su cobertura geográfica, el sector económico, las características empresariales, los mercados y productos que atienden, la intensidad de uso y relación, entre varios criterios.

La segmentación no es un objetivo en sí mismo, es el medio a través del cual se conoce y se llega mejor a los clientes. La diferenciación de las propuestas de valor por segmentos de mercado o tipos de público es la esencia de la estrategia, en este caso, y el fundamento del mejoramiento competitivo.

3. Profundidad o diversidad

Las acciones de profundidad buscan desarrollar el mayor “Kilometraje” posible con cada cliente, desde el comienzo de la relación, buscando que el cliente consuma cada vez más productos de la empresa y que por esa vía, sea más y más cliente, con más y más permanencia. En este caso, el objetivo es generalmente pocos clientes con muchos productos, lo cual vuelve a la empresa muy competitiva ante sus públicos objetivos.

Hay compañías, por el contrario, que buscan la diversificación de clientes, para atenderlos al menos con una relación y paulatinamente irlos profundizando. Su objetivo es tener una gran cobertura de mercados, con muchos y diferentes tipos de clientes. Esta también es una forma de obtener una capacidad competitiva singular.

4. Acciones de mejoramiento continuo

Las acciones de mejoramiento continuo traen como resultado productos de excelente calidad y especificación, frecuentemente hechos con exigentes normas de calidad, seguridad y requisitos de comercio internacional. Por supuesto, este tipo de estrategia termina por generar ventaja en los productos o servicios frente a los competidores comparables, lo cual concede una posición diferente en el mercado.

5. Innovación permanente

Los innovadores son empresas cuyo diseño estratégico se fundamenta en la innovación estratégica programada, es decir, el ciclo de vida y reposición de los productos está claramente diseñado. Por esta vía pueden dejar de lado a competidores de menor capacidad de innovación y “obligan” al público a pensar que los bienes anteriormente comprados se han vuelto obsoletos y que llegó la hora de la “recompra”.

Aunque es muy lucrativo, no es fácil ser una compañía cuya ventaja competitiva surge de la innovación permanente, exige capital económico e intelectual superiores.

6. Excelencia operacional

La excelencia operacional no es por sí mismo una estrategia, pero es una condición requerida en casi todos los mercados para poder ser competitivo. Significa producir con estándares de calidad, costos, eficiencia y productividad adecuados al mercado y a las ofertas de la competencia.



Algunas empresas vuelven la excelencia operacional el pilar de una estrategia de bajo costo con la cual quieren competir en el mercado, pero ésta requiere ser acompañada de una cultura y un modelo de servicios diseñados para un mercado que prefiere la efectividad a la comodidad.

7. Servicio en la venta y la postventa

Hay compañías que se distinguen por su servicio en la venta y la posventa, es excepcional, cálido, oportuno, con muchas facilidades y beneficios. El pensamiento en este caso es que un producto básico, bien atendido, es una estrategia de diferenciación y competitividad superior. Parte de la estrategia suelen ser los servicios y beneficios que se otorgan como parte de la fidelización en premios por la lealtad, por ejemplo.

Conclusión

Cada compañía debe definir cómo quiere ser diferente y competitiva y elegir la mezcla única de valor de que habla el profesor Porter, con una o varias de las estrategias anteriores, y en algunas ocasiones, con una mezcla de ellas.

Noviembre de 2008

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co