

# CAPÍTULO VI

## Desarrollo del modelo de Porter para las agencias General Motors

En primer lugar es necesario señalar que las agencias deben analizar la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial. Una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas pero con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país. Las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno. En México en los últimos años hemos sido testigos de numerosos cambios en los aspectos económicos del país. Ahora, bajo el gobierno de Vicente Fox Quesada se ha logrado una estabilidad económica y una reducción de las tasas de interés al igual que una paridad más estable peso-dólar, sin embargo se han creado también numerosos problemas como la pérdida de empleo.

Un segundo nivel de competitividad se refiere a la infraestructura regional, en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos de los más importantes. La empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados. Así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas, que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona. Podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados por razones externas a la empresa a elegir aquellos de la región. No debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean

empresas competitivas. El estado de Puebla, pese a que últimamente ha tenido gran desarrollo en infraestructura, presenta también numerosos problemas que las agencias deben sobrepasar, como el acceso a ciertas comunidades, la ubicación de sus agencias con respecto a la competencia, entre otros. En cuanto a los vehículos GM que se venden en el estado, la mayoría tienen que cruzar el Distrito Federal debido a la ubicación de las plantas armadoras en “madrinas” y la carretera México Puebla es tal vez una de las más conflictivas del país.

Un tercer elemento que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior. Este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo. Las agencias deben trabajar por capacitar de manera permanente a su personal. Muchas de ellas ya lo están haciendo pero esto debe convertirse en un programa permanente que pueda ser evaluado de manera periódica para determinar las necesidades de capacitación y los logros hasta el momento. Tal vez la capacitación que se ha ofrecido no es la más necesaria, por lo tanto se recomienda elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa. Éstas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de mercadotecnia competitivo si no se apoya con una productividad eficiente. Si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva. Debe buscarse que las agencias tengan una excelente comunicación entre los diferentes departamentos que las integran y que todos los departamentos trabajen hacia el mismo objetivo común: lograr la permanencia en el mercado, la posición competitiva y siempre satisfacer de manera completa al cliente incluso excediendo sus expectativas a través del servicio post venta.

Hoy en día hay muchas teorías al respecto de cómo ser competitivos, pero existen una serie de siete pautas o principios sobre los que suelen coincidir la mayoría de los autores, incluyendo a Porter. Éstas son:

1. Mantenerse en la cima de las tendencias. Mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
2. Llegar a ser un campeón del cambio. Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio. La perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
3. Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores. Los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro. Se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
4. Pensar globalmente, actuar localmente. La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo. Pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
5. Innovar. Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido. Si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
6. Inversión en tecnología, gente, y capacitación. El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.
7. Luchar contra el sentimiento de que ya se ha alcanzado el éxito. El éxito es una barrera para cambiar. Si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar. Cuando uno sea el líder en su mercado, no nos debemos sentir satisfechos

ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre nuestra empresa y la empresa en segundo plano.

La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados. Es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados y ejemplo de lo anterior es la industria automotriz. Por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación. General Motors ha incursionado en diferentes mercados, como el de precios bajos con modelos económicos. Es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos. La empresa debe establecerse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él, sin embargo esto puede ser problemático si se tienen en cuenta la gran variedad de modelos de autos con que maneja General Motors.

Normalmente, se tiende a pensar en establecer ciertas estrategias para que el negocio funcione olvidándose del factor humano. Sin embargo este es sin lugar a dudas el aspecto más importante si una empresa quiere ser competitiva. Así como las grandes empresas deben enfrentar los cambios que se van sucediendo, de manera de no perder vigencia y continuar satisfaciendo las necesidades de los consumidores, todo cambio en el ámbito personal implica una modificación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas que son miembros de ella, requiriendo un significativo ajuste o alteración de su ambiente cotidiano de trabajo, modificando sus hábitos, procedimientos y relaciones funcionales.

Si el individuo es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente. El conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional, pues estará sujeto a este de alguna forma.

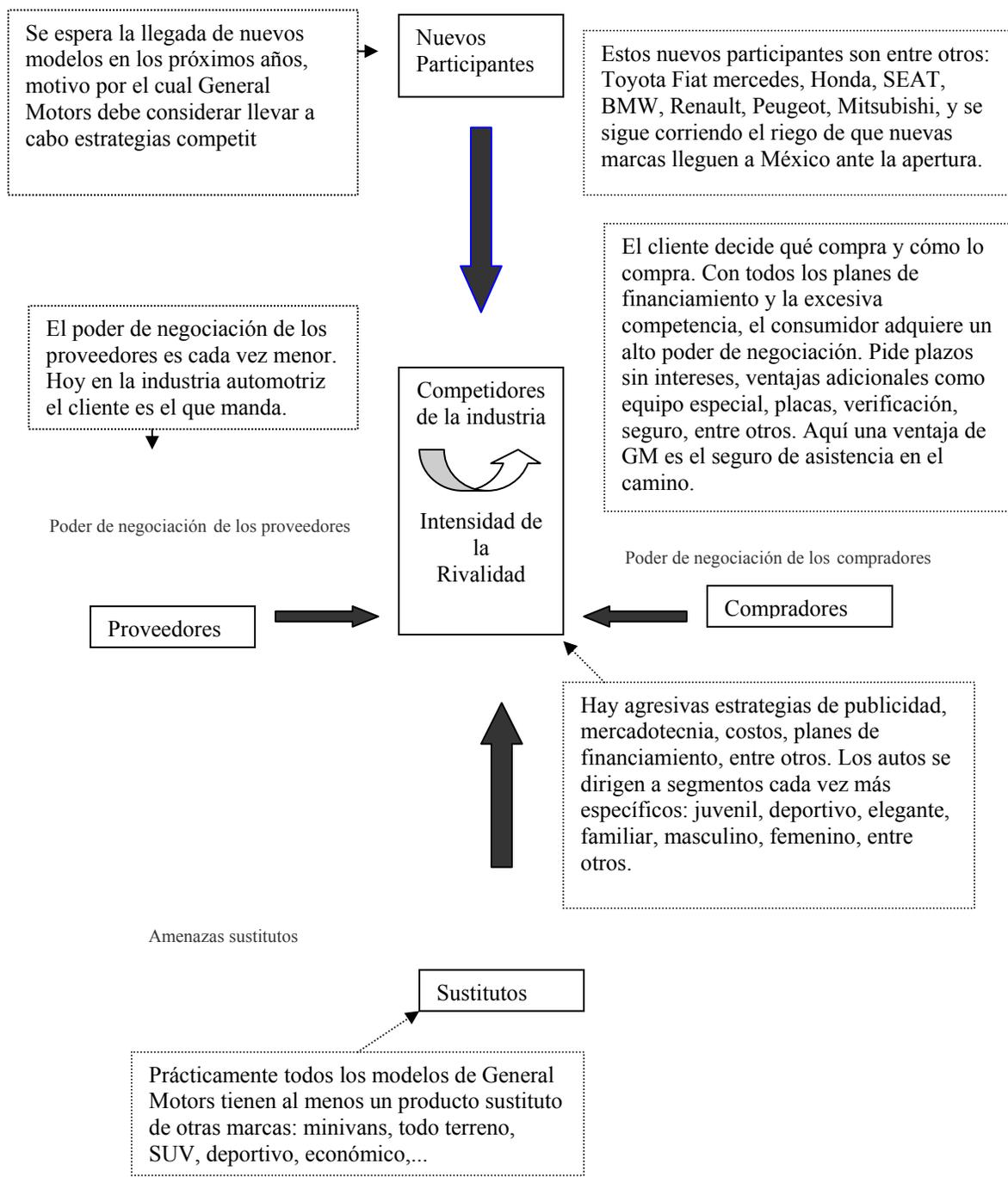
Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores. Por lo tanto, el papel de

las agencias General Motors consistirá en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda aceptarse por todos sus miembros.

Es necesario buscar las formas de sobrellevar la competencia entre vendedores de una misma agencia. Hay competencia cada vez que varios vendedores tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de un comprador. Esta definición que suena poco científica pero que tiene la ventaja de ligar la noción de una competencia al acto de compra y a la conciencia de una elección por parte del comprador. Cuando un vendedor ha establecido un contacto con el cliente y tiene la capacidad de cerrar la venta, debe evitarse que otro vendedor quiera entrar en la negociación a fin de ganar la comisión.

Existen momentos de competencia entre las empresas. La competencia es limitada en el tiempo. Es limitada también en el espacio de los mercados y de los productos. Rara vez se enfrentan dos compañías en toda la línea de productos que poseen, es decir, con los mismos productos en los mismos mercados. El caso más frecuente es el de dos empresas que pelean con algún producto en un frente limitado en algunos mercados. General Motors ha enfrentado distintos tipos de competencia a lo largo de su trayectoria en el mercado nacional, hoy la competencia que enfrenta se relaciona de manera directa con el número de marcas que han llegado al mercado mexicano.

## Elementos de la estructura de la industria y el papel de las distribuidoras General Motors



Fuente: Elaboración propia (2004), basado en el modelo de Porter (2003) Estrategias Competitivas, y en información proporcionada por el sector automotriz.

Dentro de este modelo es necesario analizar también lo que son las barreras de entrada, los determinantes de la rivalidad en cuanto al poder de negociación, los determinantes del poder de los proveedores, las determinantes de la amenaza de sustitución, apalancamiento de la negociación y sensibilidad al precio.

Las economías de escala son una barrera contra la entrada de nuevos participantes, sin embargo, la actual apertura tras el TLC favorece dicho acceso.

Los productos están diferenciados, sin embargo esto no evita que algunos autos puedan ser fácilmente sustituidos por alguno de la competencia.

General Motors mantiene su identidad de marca, la cual es una imagen de prestigio y confianza. Algunas de las marcas nuevas han tenido problemas de abastecimiento de refacciones para el servicio de los autos que importa, lo cual ha repercutido de manera negativa en la identidad de marca como el caso Peugeot.

En cuanto a los costos, los autos General Motors están fabricados en su mayoría en México salvo por algunos modelos, y tienen costos más estables. Las marcas de importación presentan costos cambiantes debido a la fluctuación en la paridad peso-dólar, euro-peso, entre otros y a los costos cambiantes de traslado y gastos de importación.

Todos los distribuidores tienen necesidades de capital para el crecimiento y desarrollo, pero estas necesidades son diversas.

No se puede hablar de una ventaja absoluta en costos por parte de alguna empresa en particular debido a la gran variedad de modelos existentes.

General Motors tiene una curva patentada de aprendizaje, lograda después de varias décadas de trabajar en México.

Al tener plantas en nuestro país, General Motors tiene acceso a insumos necesarios, situación que no ocurre con otras marcas.

La política gubernamental ha afectado a los fabricantes nacionales con la apertura a los autos nuevos, sin embargo a futuro, habrá políticas gubernamentales que afecten a todos los participantes por igual.

Como represalias, los fabricantes en México tratarán de reducir sus costos y ofrecer atractivos adicionales en sus productos.

Cada vez más, el cliente será más sensible al precio y se concentrará también en el impacto de la calidad y el desempeño de los productos.

