

Capítulo VII

Ventaja Competitiva

Con el desarrollo de este capítulo se pretende dar una visión clara acerca de las ventajas con las que cuenta “Goodyear Total Car Service” a diferencia de su competencia.

7.1 Contexto en el que se formula la estrategia competitiva.

Existen factores internos y externos que influyen en el planteamiento de toda estrategia competitiva ya que estos factores delimitan la serie de actividades diferentes, que son escogidas con la intención de formar una combinación única de valor.

7.1.2 Fuerzas y debilidades de la empresa.

Dentro de las fuerzas encontramos el hecho de ser distribuidor autorizado Goodyear, además de ser innovadores e ir por lo tanto a la vanguardia en el sector puesto que “Goodyear Total Car Service” fue la primera franquicia en todo el mundo.

En cuanto a las debilidades se encuentra el hecho de no contar con los recursos suficientes que permitan hacer frente a todo el mercado potencial existente, y es que como lo mencionó el Sr, Gustavo Rodríguez Tapia: “Este es un negocio de mucho movimiento y poco margen de utilidad” por lo que se hace evidente la necesidad de vender a un mayor volumen, por lo que se requiere de un aumento en el número de centros de servicio que hagan frente al amplio mercado.

7.1.3 Valores Personales de Ejecutivos Clave

Este es un punto dentro de los factores internos de mucha relevancia, ya que la experiencia en el sector de servicios automotriz es fundamental, por lo que contar con

ejecutivos que tengan más de 15 años en el sector permite ahorrarle a la organización mucho tiempo de aprendizaje, es quizá el factor más importante y el que ha hecho detonar el crecimiento a tres sucursales contando con tan pocos recursos económicos. Precisamente la experiencia con la que cuentan dichos ejecutivos ha permitido idear la estrategia de Mercado idónea para aprovechar los recursos limitados y así no enfocarse en un solo nicho de mercado que los desgaste y los deje sin oportunidad por pelear por los demás; para esto se han basado en una estructura de pirámide (ver anexo 21), en donde se muestra que el mercado más grande, el de mayor volumen, es el que deja un mayor rendimiento, sin embargo el problema radica en que no se cuenta con la infraestructura adecuada, en el otro extremo se cuenta con los clientes que son menos en número pero en tamaño son bastante más grandes y aportan un pago seguro el problema esta en que el precio de venta es menor y por lo tanto la utilidad también lo es, es así que la estrategia de mercado consiste, en base a la experiencia de los ejecutivos de “Goodyear Total Car Service” en enfocarse en los sectores del centro (Gobierno, empresas medianas, pequeñas flotas, refaccionarías, grupos familiares, etc.) que aportan un buen nivel de precio, un pago seguro y que además se cuenta con la capacidad instalada y la infraestructura exacta para brindarles servicio.

7.1.4 Oportunidades y Riesgos del Sector Industrial.

El sector en el que se desenvuelve Goodyear Total Car Service es un sector muy dinámico y muy exigente, es quizá en esta última parte donde radiquen los riesgos del sector, puesto que al ser tan demandante el no contar con la gente de capacidad técnica idónea crea comentarios desfavorables en un sector en donde la mejor publicidad es la de boca en boca.

En cuanto a las Oportunidades, la mayor es el hecho de encontrarse en un sector en el que el crecimiento de clientes está organizado ya que el parque vehicular año tras año crece.

7.1.5 Expectativas Sociales.

Las expectativas sociales hacen referencia a lo que la gente espera de “Goodyear Total Car Service”, que en este caso es un servicio único con una atención especializada que le da la seguridad de confiar en la reparación de sus vehículos además de la adquisición de mercancía de la mejor calidad.

7.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Sirven para facilitar el conocimiento de los factores considerados como críticos para la competencia además de identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán la utilidad del sector para que las empresas sean capaces tanto de destruir como de mejorar la estructura del sector, es decir, el tener pleno conocimiento de quienes son y quienes pueden ser compradores potenciales le da la posibilidad a la competencia de iniciar acciones en su favor, de la misma forma sucede con el conocimiento y el trato con los proveedores, los cuales forman parte o al menos deberían formar parte de la cadena que le genera valor a la empresa, y por último el conocer los bienes sustitutos le proporciona a la competencia una actitud preactiva y no reactiva.

7.3 Entradas y Salidas al nuevo sector.

Goodyear Total Car Service cuenta con la ventaja que al momento de entrar al sector ya contaba con el prestigio y el renombre tanto de la marca como la de los ejecutivos, lealtad que alcanzo entre otras cosas gracias a la buena selección del material de trabajo

como lo son: maquinaria de última generación, instalaciones innovadoras, buenos técnicos, etc.

Una de las situaciones que si es una muy fuerte barrera de entrada al sector de servicio automotriz son los requisitos o necesidades de capital.

En relación a las barreras de salida son consideradas las interrelaciones estratégicas como las más duras puesto que las alianzas estratégicas elaboradas tanto con distribuidores asociados como con proveedores son necesarias para alcanzar un mayor volumen de venta. En cuanto a la relación prevaleciente entre las barreras tanto de salida e ingreso y la rentabilidad tenemos que los miembros del sector de servicios automotriz se ubican en el siguiente cuadro:

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos, bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Porter, M., 2000, Pág. 20.

Es así que los centros de servicio automotriz se encuentran en un sector en donde los rendimientos son elevados pero es un sector riesgoso, puesto que las barreras de ingreso y de salida son altas.