



# Competitividad global

**G**lobalización. Concepto y palabra de moda reciente que aporta un nuevo enfoque a los problemas y situaciones de siempre, aunque no conlleva ninguna receta ni sistema milagroso para triunfar en el dinámico mundo cafetero. Pero la divulgación de los conceptos que generan avances, son siempre positivos, aunque a veces sean viejas ideas con nuevos ropajes.

Sin saberlo, muchos actuaron ya globalmente. En política tenemos ejemplos que van desde Gengis Khan o Alejandro el Magno, a nuestros "recientes" Felipe II, Napoleón, Hitler, o cualquiera de los presidentes americanos o rusos de la segunda mitad del siglo XX. Los Papas, desde Roma, son otro ejemplo claro y, en la vertiente económica, destacan, con independencia de sus ideas, los plúmeos Engels o Marx, o los modernos Drucker, Gelinier y tantos otros, como Bill Gates, en la vertiente empresarial.

A caballo de los grandes remansos de recursos financieros creados en el último siglo, principalmente en EE.UU., algo en

Centroeuropa, y en Japón con posterioridad a su derrota-victoria en la II Guerra Mundial, han nacido las grandes empresas del mundo de la hostelería con mentalidad global: Hilton, Holiday Inn, Starbucks, McDonalds, Kentucky, Coca-Cola, Nescafé, etc. etc. Creciendo y desarrollándose inicialmente en sus fuertes mercados nacionales, estas empresas basaron su estrategia en el desarrollo multinacional, inicialmente muy costoso.

Hoy en día hay más medios para hacerlo y son infinitamente más baratos, pero no por ello es más fácil, pues la competencia es enorme. Por un costo que hace años era impensable, en la actualidad puede realizarse una campaña de información a nivel mundial. Las noticias se dan simultáneamente en los cinco continentes, a veces en vivo. Tanto los lanzamientos de nuevos productos como los escándalos, catástrofes, o divorcios de famosos llegan el mismo día a cualquier rincón del mundo.

Cualquier empresa puede utilizar una video-conferencia intercontinental, y hasta un modesto vendedor de café, por menos de un euro, puede remitir con su Note Book, vía satélite e Internet, los pedidos del día desde las antípodas. Cada día se están acortando las distancias, al no medirse en kilómetros sino en tiempo de acceso, real o virtual. Las barreras arancelarias caen y las privatizaciones están a la orden del día. Los costos y problemas de aprovisionamiento y transporte son cada vez menores. Resumiendo, existe una clara tendencia a uniformizarnos, a tener estilos de vida similares, tomar el mismo tipo de café y en todos los países existe una masa de población clónica, con todos sus subniveles, económicamente muy activa, que gusta de esta triste uniformidad. Todo esto configura un gran mercado con unos hábitos de relativa facilidad de predicción.

Hoy, cualquier empresa, cualquier cafetería, por modesta que sea, puede "globalizarse" o sacar ventaja de este concepto, haciéndose un traje a medida. Hagamos unas reflexiones sobre los siguientes puntos.





Idea directriz:

### ¿Qué haría en nuestro caso el líder mundial?

Pues hagámoslo en nuestra modesta empresa o tras la barra del bar, e intentémoslo hacer mejor y más barato.

### ¿Qué hacer para defendernos de las Compañías globales?

Por modestos que seamos, podemos realmente competir en nuestro terreno. Pero deberemos inevitablemente cumplir algunos requisitos:

#### 1- Dar un servicio óptimo a clientes en mercados intersticiales o emergentes

Las grandes compañías no pueden llegar a todos los segmentos de mercado y exploran habitualmente los mayores y más fáciles de llegar. Pero hay pequeñas compañías que han crecido espectacularmente a caballo de productos o servicios aparentemente mínimos: servicio 24 horas, utensilios para zurdos, helados de lujo,... En una cafetería familiar, hay que sacar provecho del conocimiento de años de cada cliente para darle una atención personalizada. Las grandes cafeterías o franquicias, debido a la previsible rotación del personal y su a veces escasa preparación, no llegan a "conectar" nunca con los clientes. Y nuestro bar puede hacerlo.

#### 2- Asemjarse en costes

Las grandes compañías tienen unos costes muy bajos por su producción en escala, pero tienen el tendón de Aquiles en su estructura y en el mantenimiento de un Departamento de Investigación que las mantenga siempre en cabecera. Una pequeña empresa puede producir más caro, pero quizá su estructura está limitada a media docena de personas y esa investigación se basa casi sólo en el propietario, con lo que su producto puede salir mucho más competitivo.

Un pequeño establecimiento de hostelería puede tener unos menores costes que una empresa mayor y puede traspasar esta ventaja a manos del cliente en lugar de incrementar su margen, añadiendo un detalle al servicio: una chocolatina, una consumición de regalo de tanto en tanto, o una limpieza excepcional.

#### 3- Tener una calidad como mínimo equiparable

Y demostrable sin lugar a dudas. Es a veces difícil para una pequeña empresa convencer a un hipotético comprador, sea intermediario o consumidor, de que su producto tiene las mismas o mejores prestaciones y garantías que una marca multinacional. Cuando finalmente se consigue debe entonces lograrse una venta a precio digno: es un error intentar ganar mercado perdiendo dinero, y la baja imagen consecuente puede dificultar, o a veces impedir, el crecimiento. Las cafeterías lo tienen más fácil: servir una calidad perfecta y hacer cafés "nota diez" sólo precisa corazón, formación y comprar calidad.

#### 4- Expandirse

Metódicamente, sin pausas, y con ambición, sin perder nunca el control. Donde estemos, hemos de ser los mejores, y sobre todo aparentarlo. No se trata de ir añadiendo ventas o sucursales, sino clientes satisfechos y mercados o nuevos establecimientos donde nos aprecien tanto como "en casa". La expansión a base de licencia o franquicia, si están perfectamente estudiadas y después no se abre mano al invadirnos la lasitud de los primeros éxitos, es un sistema que puede acelerar nuestra expansión.





### ¿Cómo hacerlo?

Interesante pregunta de casi imposible respuesta, al menos desde la óptica de un artículo. Pero nos será útil razonar sobre una serie de ideas, la mayoría de las cuales han sido aplicadas con éxito.



Hay que poner especial atención en los contratos a largo plazo, por ventajosos que parezcan, y en las inversiones en activos fijos. Un contrato cerrado o un activo fijo importante pueden ser lastres que impidan la necesaria movilidad para adecuarse a una situación cambiante. Es el caso de algunos fracasos debidos a la compra o alquiler de un local demasiado caro para la cafetería que se quería montar.

### c- Tener el personal adecuado

Salvo los técnicos específicos -y aun aquí habría mucho que hablar-, debería huirse de aquello de "con experiencia en el ramo". Los mejores equipos humanos son los constituidos por experiencias plurales. La experiencia en un cometido determinado, no es ninguna garantía, pues lo verdaderamente importante es saber lidiar con problemas humanos, tener capacidad de análisis, saber dirigir y controlar, liderar... Y sobre todo, no estar encasillados en constreñidores organigramas.

### a- Actuar siempre con la idea de base global

No hacer nada sin futuro, sin posibilidad de expansión, o para mercados o zonas en retroceso. Todo debe ser "exportable", sea a otro barrio, a la ciudad vecina, a otra nación, o a otro continente. No actuar sólo según la cultura nacional. Puede ayudar el contar con personal extranjero o que haya trabajado en otros países.

### b- Cuidadosa planificación estratégica

Estructurada en unidades de beneficio donde ninguna soporte a otra, y con un sistema de información fiable al día. No nos avergoncemos de dar pequeños cambios de timón tras la revisión periódica de los resultados. Si los golpes de timón son fuertes y continuados, es que alguien no sabe planificar. Cuidado.



Un buen equipo debe tener "multihabilidades", con lo que conseguiremos reducir escalones y achatar considerablemente la pirámide de mando. El mejor camarero no es el especialista en expresos o en coctelería, sino el que disfruta atendiendo al público y lo demuestra con su afable sonrisa, el que se interesa por ir aprendiendo peldaño a peldaño todos los pequeños trabajos, el que siempre está dispuesto a echar una mano.

#### **d- No tener complejos**

De inferioridad, se entiende. Los grandes directivos y estrategias de las grandes compañías, son de carne y hueso como nosotros. Unos son evidentemente extraordinarios, pero la mayoría son simplemente buenos profesionales que han tenido la oportunidad de estar en el lugar adecuado en el momento oportuno. Algunos sólo se mantienen en sus puestos por habilidad personal y no pasarían nuestros controles en un test de admisión. En un segmento de mercado determinado, en un trabajo o concurso específicos, podemos ganarles con un cuerpo de ventaja, si allí echamos el resto.



Sin caer nunca en la insensatez, debemos mirar a las grandes empresas y a sus empleados como competidores, quizás como asociados, y ¿por qué no?... como futuros empleados.

Moraleja: Hemos de ser como mínimo tan listos y tan rápidos como ellos.

**Albert Solà**