



¿ESTAMOS PREPARADOS?

Actualmente, el Mercado HVACR –no solo en México sino en toda América Latina– está acostumbrado a competir con otras empresas similares de distribución: sabemos cuáles son las debilidades de nuestros rivales, conocemos a sus clientes, competimos en precio y servicio para obtener una gran orden y, en general, queremos saber en el día a día cuáles son sus movimientos tácticos y estratégicos para poder quitarles mercado o evitar que nos quiten el nuestro.

Es más fácil competir con empresas que podemos ver todos los días, que conocemos a sus dueños o gerentes y que sus clientes nos comentan qué les gusta y qué les disgusta de dichos competidores. En resumen, estamos acostumbrados a conocer muy bien a nuestra competencia, su mercado, sus marcas, líneas, debilidades y fortalezas.

Sin embargo, el clima competitivo de la distribución está cambiando a pasos agigantados, y hasta ahora nos ha salvado el hecho de que la nueva competencia se ha enfocado en economías más grandes, antes de apuntar a las diversas economías latinoamericanas. México es la mayor economía de la América hispanoparlante y la número 16 del mundo; por ende, es de esperar que será

la primera en sentir los efectos de esta nueva competencia y en usar algunas de las herramientas que vamos a delinear a continuación.

La nueva competencia es Digital

El nombre de Amazon es bastante conocido en el mundo y hasta ahora no nos hemos detenido a pensar en esta empresa como un competidor en la industria de la distribución HVACR en México. Sin embargo, las tiendas de venta al detalle en las economías más grandes del mundo han experimentado bajas en ventas entre el 10 y el 20 % por año a partir de 2010, como consecuencia de la competencia digital, de la cual Amazon es la que se ha llevado la mayor parte de la tajada. El hecho de que Amazon compitió en un principio en el mercado de libros y luego en ventas al detalle nos ha hecho olvidar su nombre como competidor.

Amazon acaba de lanzar Amazon Business; su deseo es penetrar en los diversos negocios donde la logística y la eficiencia en distribución pueden darle una ventaja de mercado. Su mayor diferenciación es, primero, precio y, luego, excelente servicio. Hoy día, empresas muy sólidas en el campo de la distribución MRO (mantenimiento, reparación y operación), como Grainger, comienzan a perder mercado debido a la iniciativa Amazon Business.

Posiblemente muchos no conozcan el nombre de Alibaba, y quienes lo conocen, solo piensan en una empresa China de negocios en línea y que no

tiene nada que ver con México. No obstante, en septiembre pasado Alibaba firmó un acuerdo con el gobierno de México para promocionar más de 1 millón de productos en China, elaborados por Pymes mexicanas. Esto es muy bueno para nuestra economía, pero también muestra que tenemos a un gran competidor en el patio de la casa y aún no lo sabemos. Es sólo cuestión de tiempo antes de que Alibaba sea la plataforma que traerá más producto directamente de China a México, y con su sistema de pago Alipay garantizará todo el eslabón de la cadena de distribución entre ambos países, sin que intervengan bancos ni otros jugadores en el proceso, lo cual reduce los costos y mejora el servicio.

Si la nueva competencia es digital, entonces la pregunta es: ¿Qué estamos haciendo para digitalizar nuestros procesos, mejorar el servicio y acercarnos más a nuestros clientes?

“Cooptencia” y cercanía con el cliente

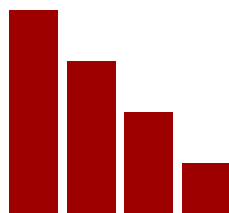
Otro aspecto muy complejo en toda América Latina, del cual México no es una excepción, es que no podemos pensar que unirnos a la competencia en algunos aspectos puede ser beneficioso para todos. Es muy difícil que podamos competir con empresas tan grandes como Amazon y Alibaba en precios, pero sí podemos ofrecer una mejor solución total a nuestros clientes. Para poder lograrlo necesitamos saber mejor que nadie cuál es la dirección del mercado, cuáles son nuestras debilidades operativas y ofrecerle al cliente plataformas que le permitan estar más cerca de nuestra empresa, tanto en línea como en la tienda. La única forma de lograr una “cooptencia” sana y compartir información que nos ayude a tomar mejores decisiones es uniéndonos a nuestros competidores de la industria HVACR. Esto es posible compartiendo con empresas y organizaciones nuestros datos, sabiendo que están seguros, pero que, a la vez, pueden ser analizados para conocer mejor el mercado usando los datos colaborados por todos.

En cuanto a la implementación de plataformas que nos acerquen a nuestros clientes, muchas empresas están comenzando a migrar sus sistemas a “la nube” para reducir costos de compra e instalación de softwares y para tomar ventajas de la inteligencia artificial. Esto, quizás, comienza a sonarnos un poco a ciencia ficción, pero les prometo simplificar la idea.

Comprar e implementar un sistema se ha convertido en un proyecto cada vez más costoso, no sólo por la adquisición del software, sino por el costo de consultoría de implementación, instalación y adecuación. Todo esto, sumado al costo del sistema de cómputo y servidores necesarios para

Entre 10 y 20 %

la baja en ventas de las tiendas de retail en las economías más grandes del mundo como consecuencia de la competencia digital



"Cooptencia"

Un sistema en la nube es capaz de recopilar millones de datos de compra de varios millones de clientes (no sólo los nuestros, sino de cualquier cliente que usa la misma plataforma en el mundo) y de hacerle recomendaciones, con base en el tipo de producto que busca. De esta manera, maximizamos la venta y el servicio, usando inteligencia artificial




Con este ejemplo quiero llevarlos a la situación anterior del cliente al que le regalamos la app y entra desde su teléfono a ver nuestros inventarios para hacer su cotización a las 12 am para un proyecto el día siguiente. Como utilizamos un sistema en la nube, éste recopila millones de datos de las compras de varios millones de clientes (no sólo los nuestros sino de cualquier cliente que usa esa misma plataforma en el mundo) y es capaz de hacerle recomendaciones, basado en el tipo de producto que está buscando; le

su operación, ha llevado a buscar soluciones más económicas. El uso de una herramienta a través de internet reduce el tiempo de implementación y los costos se traducen en un pago mensual mucho más económico que desembolsar millones de dólares y esperar uno o más años de implementación. La ventaja no termina aquí: estos sistemas permiten entregar gratuitamente una app a nuestros clientes para que puedan ver nuestros inventarios y precios. De esta manera, pueden cotizar sus proyectos a toda hora. Si queremos personalizar los precios de manera que el cliente A tenga un descuento del 3 % y el cliente B uno del 5 %, lo podemos hacer; pues cada uno tiene que ingresar sus datos y el sistema reconoce el precio para cada uno. Quien no sea nuestro cliente no puede entrar al sistema.

Lo que nos lleva a la inteligencia artificial es el ejemplo de Netflix. Muchos seguramente pensamos: "¿cómo sabe Netflix que me gustaría la película X si yo vi la película H?" El hecho de que Netflix tenga millones de usuarios, le permite crear una correlación entre las películas que otros han visto y les han gustado; por ende, nos ofrece esas recomendaciones. Este tipo de recomendación no podría ser posible si no fuese por esa enorme cantidad de datos que tiene Netflix proveniente de la "cooptencia" de sus usuarios que entregan información de preferencia, la cual es usada más tarde para ofrecernos una recomendación.

dice: "Los clientes que compran este compresor usualmente compran también X, H y K". De esta manera, maximizamos la venta y el servicio, todo usando inteligencia artificial. Esto es posible por el uso de un sistema en "la nube".

En suma, sólo quiero comenzar a concientizar a la industria HVACR en toda América Latina, y principalmente en México, a que comencemos a ver los cambios que se acercan, a prepararnos, buscar nuevas ideas, a "cooptar" y a acercarnos a nuestros clientes física y digitalmente. Debemos preparar mejor a nuestra gente, desde el vendedor de mostrador hasta la persona que da servicio telefónico. La cooptencia a la que estamos acostumbrados ya no será la misma. Debemos ver de manera diferente a nuestra competencia actual. Debemos unirnos para conocer mejor el mercado, a dónde se dirige la demanda y educarnos con la tecnología de punta en todos los aspectos organizacionales. Debemos comenzar a revisar nuestra infraestructura digital, el *layout* de nuestras tiendas y los sistemas de pagos a nuestros vendedores. Nuestro trabajo en HARDI es fomentar la cooptencia y estudiar aquellos factores que pueden cambiar el esquema competitivo de la distribución en la industria HVACR, para asegurar que nuestros socios se mantengan en el negocio a largo plazo. Por eso quiero ir más allá que dejarles con la pregunta ¿estamos preparados?, y profundizar con otra pregunta: ¿Qué estamos haciendo para prepararnos? 

Guitze Messina es Director Ejecutivo de Heating, Air-Conditioning & Refrigeration Distributors International (HARDI) México. Es ex consultor de gestión del RSM Internacional. gmessina@hardinet.org