

## Competiendo mas allá del precio, la diferenciación en HARDI México

La manera más fácil de competir es ofrecer los precios mas bajos. Esta es una de las 3 estrategias básicas para competir en cualquier mercado. El problema es que para que esta sea una diferencia viable, debemos tener acceso a los precios más bajos de compra o tener una operación menos costosa que el resto de la industria. Usualmente esta no es la realidad en México, casi todos los distribuidores compran a precios muy similares y sus operaciones no usan tecnología que les permita reducir costos. Entonces: ¿por qué seguir usando la estrategia incorrecta?

Se requiere conocer estrategias diferenciadoras para poder exigir un precio mayor y que el cliente acepte que hay una razón clara para comprar a mayor precio. Si no fuera este el caso, en México no se venderían Audi ni Mercedes Benz, el comprador de esos productos entienden la diferencia. Igualmente hay diversas tecnologías que nos permiten ser mas competitivos en costos o en servicio que la competencia. Pero aun mas efectivo es decidir crear una diferencia en nuestro servicio que nos permita sobresalir de los demás.

Una de las maneras mas eficientes de obtener ideas de diferenciación es copiar mejores practicas de otros distribuidores y fabricantes. Cuando vemos que cosas han funcionado en otros mercados, podemos decidir con menor riesgo si podemos implementar en México la misma solución. Existen diferentes programas que nos ayudan con esta tarea y mencionaremos algunos.

**Programa para manejo de márgenes:** es imposible manejar mas de 1,000 productos sin un sistema adecuado de márgenes, peor aún es muy peligroso ofrecer descuentos sin saber cual es el impacto negativo en el negocio completo. Por ende, requerimos de modelos que nos permitan hacer diversos escenarios para entender cuanto afecta al negocio un descuento de 5% en una rama de productos. Cuando HARDI México realizó un examen con diferentes distribuidores y fabricantes de la industria, encontramos que el 91% de los que respondieron calcularon mal los márgenes. Aunque no queremos competir en precios es necesario tener la herramienta necesaria para ser competitivos y más rentables. En HARDI México realizamos un webinar cada mes y este mes nos enfocamos en el software de manejo de precios. Los resultados fueron sorprendentes, todos los participantes comprendieron como realmente impactan los descuentos y los márgenes a su negocio y ahora conocen una herramienta que les puede ayudar a ser más competitivos y más rentables.

**Programas para manejo de costos de instalación del cliente:** En México la mayoría de los contratistas no tienen inventario en sus camionetas, por lo tanto, tienen que ir y venir varias veces a la tienda y se convierten en “choferes caros” pues manejando y comprando no producen dinero. Los distribuidores que puedan ayudar a sus clientes implementando un software que les permita con su teléfono celular incluir las piezas instaladas en cada trabajo, les estará ayudando a controlar mejor los costos a sus clientes y facilitando el proceso de ordenar en el futuro. Concluimos que, ayudando a que sus contratistas puedan manejar el costo de diversos técnicos que trabajan para ellos, el distribuidor se diferenciara de la competencia.

**App de cotización:** Mediante una aplicación en línea cada contratista puede ofrecer una cotización inmediata desde su teléfono a su cliente sin tener que salir de la casa o negocio del cliente final. Esto le permite revisar diversas opciones y conversar en el lugar mismo sobre diversas alternativas y así no concentrarse en seleccionar solo la más barata. Se han hecho varios análisis de que la razón principal de que un cliente no discute un precio en el supermercado versus en una cotización, es que puede ver el precio claramente marcado en el super y entiende que en la cotización el precio es “adivinado o sacado

del aire". Por eso el cliente se acostumbra a discutir el precio de algo cotizado, pero si mostramos en el software los precios, la probabilidad se reduce de competir en precio. El software funciona desde el sistema del distribuidor y los precios se establecen en común acuerdo con su contratista. Esto diferencia al distribuidor y al contratista también, esta es la alianza que busca afianzar HARDI en México.

**Catálogos digitales:** Usando el mismo principio de que la gente acepta más fácilmente los precios que están claramente marcados, estamos trayendo la mejor tecnología de catálogos digitales. Aquí mostramos precios que son negociados entre el distribuidor y el contratista. Además, mostramos información de cada producto que permite explicar por que se le ofrece una selección de opciones: Aceptable, Buena y Mejor con tres rangos de precios diferentes al cliente final. Usando una tableta o celular el cliente puede ver los precios de cada solución, se le pueden mostrar más fácilmente las ventajas de cada una y por que el precio es mas alto en la mejor solución.

**Diferenciación en servicio:** Una de las maneras más poderosas de diferenciación es el servicio, el problema es que muchos pensamos que servicio es solo como nos atienden, pero para que sea una diferenciación tiene que ser importante para el cliente y tiene que ser tan diferente que nadie pueda imitarlo. Un concepto que queremos implementar es la entrega más rápida de productos aun si no está en inventario. Vamos a visitar a uno de los mejores distribuidores de EEUU con el objetivo de analizar sus sistemas de cadena de distribución y copiar sus mejores prácticas. Como miembros de la asociación, tendremos acceso a sus instalaciones y gerentes por 2 días, el objetivo es ver como pueden entregar en 24 horas o menos producto que no tienen hoy y como pueden garantizar el 98% de existencia en sus inventarios. Ni siquiera Amazon puede aún entregar tan rápido y el objetivo es aprender del mejor para hacer de esto una diferencia en el mercado. Tendremos a 25 participantes en México que podrán conocer esta estrategia e implementarla localmente.

**Manejo de inventario con código de radiofrecuencia:** Una de las actividades mas costosas y necesarias de todo fabricante y distribuidor es hacer un conteo de inventario al menos anualmente. No hay una peor experiencia con un cliente que decirle que venga a buscar un producto a la tienda y que al llegar el producto no lo tengamos. Ambos problemas tienen solución con la implementación del código RF dándonos una seguridad de inventario del 99% en tiempo real todo el tiempo. Podríamos preguntar: ¿Como se implementa este sistema?, ¿quién es el mejor suplidor?, ¿cuánto tiempo toma implementarlo?, etc. La respuesta es que es más fácil copiar de quien lo ha hecho y hacerle las preguntas directamente, varios distribuidores y fabricantes en HARDI ya han implementado el sistema y estarán compartiendo sus experiencias con nosotros para darnos esa ventaja competitiva que nos permita competir más allá del precio.

Estas son solo algunas de diversas posibilidades que debemos buscar para diferenciarnos mas allá del precio, el objetivo de HARDI México es buscar constantemente nuevas opciones que nos permitan ser diferentes y no competir en precio. Entonces ¿seguiremos compitiendo en precio, o vamos a diferenciar nuestro negocio? ¿Vamos a buscar ventajas competitivas, cambiar la industria o simplemente ofrecer rebajas, reducir nuestros márgenes y tratar de sobrevivir? Nosotros apostamos al cambio a ir mas allá de la supervivencia al éxito basado en implementación de tecnología y mejoramiento de servicio. Al crear alianzas entre todo el canal desde el fabricante al contratista y sus diversos técnicos. Al final cada cual debe tomar su decisión, seguir como hoy o cambiar y diferenciar nuestro negocio de los demás. ¿Que decidirá usted?