

Lo que hay que saber acerca de la competencia

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

En los libros sobre investigación de mercados se encuentran diversas técnicas orientadas al estudio de los clientes y los consumidores. Se aborda muy poco el análisis de los competidores, aunque su estudio es primordial y puede rendir sus dividendos. Más aún, no tomar en cuenta a la competencia puede echar por tierra una estrategia de negocios, porque la competencia no es estática y muchas veces quienes deciden no consideran cómo reaccionará el mercado a sus acciones. Es lo que se denomina planificación ingenua o *naive*: se actúa de acuerdo con un plan perfecto y se supone que los demás competidores no reaccionarán para defenderse y, mucho menos, para atacar.

Muchas veces no analizar la competencia no implica consecuencias negativas para las empresas, así como muchas veces las empresas toman decisiones sin considerar las necesidades de sus clientes y, sin embargo, obtienen resultados favorables. Este primer escenario es definitivamente probable, pero no depende del talento de la gerencia, sino más bien de la fortuna. Existe un segundo escenario, también favorable, en el que la competencia no responde adecuadamente. Nuevamente, se obtienen resultados positivos por incapacidad de los competidores.

Pero los competidores pueden responder efectivamente para tratar de contrarrestar, o al menos neutralizar, las acciones de una empresa, de manera de volver a una situación parecida a la original. También es posible que los competidores se «acomoden» a la nueva situación, debido a que los costos de responder superan los beneficios de volver a la situación inicial.

Son muchos los análisis y las preguntas concretas que pueden formularse acerca de los competidores. Pero hay siete categorías de información de la competencia que conviene conocer:

1. **Objetivos:** ¿está satisfecho el competidor con su participación de mercado actual? ¿Qué busca esa empresa: crecer y rentabilizarse aún más? ¿Seguirá el competidor la misma estrategia del pasado o cambiará su rumbo? Es fundamental entender qué busca el competidor, hacia dónde va con su estrategia. Este conocimiento será de gran ayuda al anticipar posibles reacciones o incluso represalias ante los movimientos de una empresa.

2. **Estrategia actual:** ¿de qué forma intenta el competidor lograr sus objetivos: lanzando nuevos productos, desarrollando nuevos mercados, reduciendo precios, empleando más publicidad y promoción? La estrategia actual es la forma como la empresa está compitiendo. Una estrategia se descompone en múltiples dimensiones: precio, diferenciación, distribución, publicidad y posicionamiento, entre otras.

3. **Supuestos:** ¿cuáles son las premisas del competidor sobre sí mismo y sobre su industria en las cuales fundamenta sus decisiones? Si se conocen esos supuestos, sus acciones serán más comprensibles. Se desea saber no sólo hacia dónde quiere ir el competidor (sus objetivos), sino en cuál información se basa para determinar su rumbo.

4. **Capacidades:** ¿cuáles son las fortalezas y principales debilidades del competidor? Este elemento abarca distintas áreas y lo que se busca es resaltar con qué cuenta la empresa para competir y cuáles son sus flancos débiles.

5. **Segmentos de interés:** ¿a cuáles segmentos de mercado se orienta el competidor? ¿Cuáles clientes le interesan más? No siempre se compete con las mismas empresas en los diferentes segmentos de mercado. Es importante establecer la posición de los competidores en cada segmento. Una empresa puede ser un fuerte competidor en un segmento y no participar en otro.

6. **Proposición de valor:** ¿qué valor le agrega el competidor a los clientes? ¿Qué hace que le elijan? ¿En qué se diferencia del resto de los oferentes? Es fundamental comprender qué hace especial a un competidor. Estas preguntas deben responderse siempre desde la

óptica de los clientes y no desde la visión de quien investiga al competidor. La investigación de mercados tradicional es clave en esta tarea.

7. **Calidad de la oferta:** ¿Cuán satisfechos están los clientes de la empresa con los productos y servicios que ofrece? ¿Cuáles son sus principales quejas? ¿Qué expectativas tienen con el desempeño futuro de la empresa? La competencia en un mercado está influida por la calidad de sus productos y servicios. Competidores con un mal desempeño estarán abriendo brechas que cualquier empresa debe aprovechar. Por su parte, un servicio de calidad se erige como una barrera a la entrada para los competidores potenciales.

Incorporar el análisis de la competencia como una práctica en la toma de decisiones traerá diversas ventajas, entre las que se destacan ganar un contrato específico, mejorar el desempeño (al evitar que las acciones de los competidores tomen por sorpresa a la gerencia), incorporar aprendizajes y hasta identificar nuevas oportunidades de negocio.

Estas ventajas potenciales, sin embargo, muchas veces se enfrentan a creencias que impiden a las empresas realizar este tipo de análisis de manera regular. La más importante de ellas es suponer que se conoce muy bien a los competidores porque se les enfrenta a diario. Sin embargo, debe destacarse que las empresas venezolanas sí reconocen la importancia de analizar la competencia y eso ya es un paso importante. Queda ahora concretar este análisis en preguntas específicas, como las expuestas, para apoyar el proceso de decisión. ■

Siete grupos de preguntas acerca de los competidores



Fuente: Carlos Jiménez, *Análisis de la competencia*. Caracas: Ediciones IESA. 2010.