

El Análisis de la Competencia y su efectiva respuesta Estratégica

Contribución de ACTION Internacional Querétaro

Cada día es más importante conocer nuestros competidores, ya que al tener un punto de referencia se pueden mejorar sustancialmente algunos aspectos en los que nos encontrábamos en notable desventaja

Muchas veces al emprender una idea de empresa, pensamos en cómo satisfacer al cliente, cómo hacer para vender más, como conseguiremos recursos, etc., y dejamos a un lado un factor muy importante que es el de determinar quienes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características.

El presente artículo por lo tanto, tratará de determinar algunas estrategias para lograr una ventaja competitiva frente a las otras empresas que en determinado momento pueden amenazar la nuestra o por qué no, ayudarla cuando se necesite.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una primera etapa es la de analizar las empresas competidoras ya que para planear estrategias de mercadotecnia competitivas y eficaces, una compañía debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella. Esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué nos encontramos rezagados con respecto a otras.

Por tal razón al analizar la competencia, se debe primero identificarla, es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de "robar" clientes potenciales a la compañía. Para Coca-Cola, Pepsi es su principal rival, para Samsung, Sony es su enemigo número uno y para Mercedes, BMW es su eterno contrincante.

Ya conocidos los principales competidores, el siguiente paso es determinar sus principales objetivos, es decir, qué buscan en el mercado y qué motiva su comportamiento. Recordemos que no siempre la finalidad de una compañía es maximizar sus utilidades, muchas veces algunas sólo quieren satisfacerlas al cumplir con metas propuestas con antelación, pudiendo haber tenido más utilidades utilizando otras estrategias.

Un siguiente paso es el de identificar las estrategias de los competidores y mientras más parecidas sean éstas a las de la compañía, más rivalidad existirá. Coca-Cola y Pepsi ofrecen productos parecidos, al mismo precio, atacan casi siempre un mismo segmento del mercado y su cobertura es casi idéntica en todo el mundo. El objetivo por lo tanto es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad, mezcla del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y recolectar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía.

Conocidas las estrategias de un competidor, una empresa determinará si han servido o por el contrario el resultado ha sido negativo. Es decir se medirá la fuerza y la debilidad de un competidor y se atacará donde exista la posibilidad de actuar o se compararán los puntos fuertes de la competencia con los propios y se tratará de mejorar.

El último paso al analizar la competencia es decidir a qué competidores atacar y a cuáles no. Por naturaleza, siempre ha sido más fácil atacar al más débil pero a veces la recompensa no es grande, también es necesario centrar esfuerzos para atacar a los grandes competidores y el superarlos en algún aspecto donde ellos son débiles, brinda una satisfacción mucho mayor.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETENCIA

Ya conocidos a cabalidad los competidores y definido a quienes se va a atacar, entra en juego la estrategia que se va a utilizar y ésta se definirá según la posición en el mercado que tenga una compañía. Al analizar la competencia, una empresa tiene un excelente sustento para desarrollar estrategias de mercadotecnia que le permitan mejorar su posición dentro del mercado

Una compañía tiene ***ventaja competitiva*** cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Liderazgo De Bajo Costo

1. Costos más bajos que los competidores.
2. Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
3. Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
4. Transformar las características del producto para su bajo costo.
5. Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

1. Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
2. Muchas variaciones en los productos.
3. Inventar formas de crear valor para los compradores.
4. Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
5. Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Enfoque

1. Nicho de mercado limitado.
2. Costo bajo al atender el nicho.
3. Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
4. Adaptada al nicho.
5. Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
6. Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Estrategias de enfoque y especialización

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolles Royce (Automóviles de gran lujo).

Las estrategias de enfoque son atractivas cuando:

1. El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:
2. Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
3. Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y
4. Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.
5. La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.

Estrategias Ofensivas

Las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1. ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.
2. ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son mas vulnerables que retarlos donde son mas fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.
3. ataque simultaneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.
4. ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.
5. ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.
6. golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sientes desalentado y no la tratan de igualar.

Estrategias Defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías estan sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. Existen varias formas de proteger la posicion competitiva de una compañía:

1. Ampliar líneas de productos de las compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
2. Introducir modelos o marcas que concuerden con los modulos de la competencia.
3. Mantener precios bajos en dichos modelos.
4. Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
5. Capacitacion barata o libre de costo.
6. Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
7. Reducir los tiempos de entrega.
8. Aumentar las coberturas de garantias.
9. Patentar tecnologías alternativas.
10. Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.

11. Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.

12. Desafiar a los productos y practicas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, si no que tambien presentan a los competidores un objetivo movil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa movil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envio de señales de contradefensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

1. Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
2. Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
3. Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
4. Comprometer públicamente ala compañía con una politica de igualar los precios o terminos ofrecidos por los competidores.
5. Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores debiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

*** Le invitamos a comentar este artículo o para cualquier consulta, comuníquese con José Eduardo Villacís, al (442) 140 1211, email: jvillacis@action-international.com.mx, de ACTION International en Querétaro. El le atenderá con mucho gusto y sin compromiso. También puede visitar la dirección de internet: www.coachdenegocios.com**