



MANUALES PRÁCTICOS DE GESTIÓN

# Análisis de la competencia

GESTIÓN



XUNTA DE GALICIA



---

# Análisis de la competencia

---

Dirección, coordinación y  
supervisión técnica

**C.E.E.I. GALICIA, S.A.**

**AUTOR** Proxectos Consultoría e Formación SL.

**COLABORADOR** Ana Núñez González

**EDITA** C.E.E.I. GALICIA, S.A.

(c) de la edición: C.E.E.I. GALICIA, S.A.

**D.L**

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN** Proxectos Consultoría E Formación S.L.

Producciones Khartum S.L.

**IMPRIME**

Santiago de Compostela, C.E.E.I. GALICIA, S.A. 2009

*Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de la misma mediante el alquiler o los préstamos públicos.*

# ÍNDICE

<b>0. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
0.1 Objetivos del cuaderno	7
0.2 La importancia del análisis de la competencia	7
<b>1. CONCEPTO DE COMPETENCIA</b>	<b>9</b>
<b>2. CÓMO IDENTIFICAR A LOS COMPETIDORES</b>	<b>13</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO</b>	<b>19</b>
<b>4. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>5. METODOLOGÍA DE UN ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>29</b>
<b>6. LÍNEAS DE ACCIÓN: ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO</b>	<b>35</b>
<b>7. CÓMO COMPETIR MEJOR: BENCHMARKING Y SISTEMAS DE VIGILANCIA COMPETITIVA</b>	<b>39</b>
<b>8. COMPETIR Y COLABORAR</b>	<b>43</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>



## 0. Introducción





## 0.1 Objetivos del cuaderno

El objetivo de este cuaderno es transmitir la necesidad del análisis continuado de las empresas competidoras para conseguir consolidarse en el mercado, así como explicar algunas técnicas y métodos que pueden ser de utilidad para realizar este análisis

## 0.2 La importancia del análisis de la competencia

Salvo raras excepciones, nadie desarrolla su actividad empresarial en un determinado territorio en exclusiva. Por este motivo, la competencia es un factor clave con una repercusión elevada en el resultado de la actividad empresarial.

Es frecuente escuchar afirmaciones como: *“es imposible que puedan vender tan barato, tienen que tener pérdidas”* ó preguntas: *“¿Cómo pueden entregar los pedidos tan rápido?”*, *“¿Por que los clientes prefieren su servicio?”* En estas frases subyace un desconocimiento total de las capacidades de la competencia y, con él, una necesidad no satisfecha de información útil que permita mejorar el negocio propio. Por estos motivos el análisis de los competidores es una herramienta fundamental que ayuda a solucionar esta falta de información y permite afianzarse en el mercado mediante el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la competencia.

El análisis de los competidores debe ser un proceso continuo, ó cuanto menos periódico, que sirva de apoyo a las decisiones en el ámbito del negocio y permita definir una estrategia mediante la que se consiga consolidar la actividad en el mercado.



# 1. Concepto de competencia





# 1.

## Concepto de competencia

Aunque el concepto de competencia parezca sencillo de definir esconde una casuística mucho más amplia de lo que puede parecer a priori. Una de las ideas más extendidas es que los competidores son aquellos que ofrecen un producto o servicio similar ó igual al nuestro. Sin embargo, siguiendo esta idea, se estará considerando tan sólo una parte de la competencia real de la empresa. Este hecho puede llevar a la toma de decisiones erróneas e incluso a la desaparición de actividades que, eventualmente, no puedan hacer frente a los competidores “no previstos”.

Por este motivo el concepto de competencia se debe abordar de una manera mucho más amplio y se puede definir como todos los productos o servicios sustitutos, ya sean reales o potenciales, que un cliente pueda considerar en lugar del que oferta nuestra empresa.

La competencia en sentido amplio estaría formada por todas aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad del consumidor.

Por ejemplo, un gimnasio debe incluir en el análisis de su competencia las actividades deportivas que ofrece el ayuntamiento no sólo otros gimnasios similares. Esto es porque las personas que desean hacer deporte considerarán las dos opciones.

En el caso de un hotel, debería considerar otro tipo de empresas que satisfacen la misma necesidad (alojamiento) como pueden ser casas de turismo rural, hostales, campings, albergues, etc.



## **2. Como identificar a los competidores**



## 2.

# Como identificar a los competidores

Muchas veces no resulta sencillo identificar los competidores porque estos pueden ser empresas de muy diversos tipos y características.

Por ejemplo, ¿Compite un restaurante de 5 tenedores con un restaurante de comida rápida?

En estos casos donde las empresas competidoras no son tan fácilmente reconocibles puede resultar de ayuda agruparlas en grupos estratégicos para, posteriormente, situar nuestra empresa en uno de ellos. Esto permitirá conocer los competidores que operan con estrategias similares (los que forman parte del grupo) y los que se comportan de manera diferente.

Como se puede ver, la adopción de este tipo de análisis los sitúa a medio camino entre la consideración del sector como uno todo y la de cada empresa individualmente.

Para realizar este tipo de división se clasificarán a las distintas empresas según cumplan con unas determinadas variables que nosotros mismos identifiquemos. Algunas de ellas podrían ser:

- Política de precios (precios altos/bajos).
- Ámbito geográfico en el que actúan.
- Política de calidad ( productos de alta/baja calidad).
- Grado de innovación de sus productos ó servicios.
- Tamaño de la empresa (grande/mediana/pequeña)
- Estructura de la propiedad (pública, privada)
- Etc.

Por ejemplo, si regentamos un negocio dentro del sector de la distribución comercial podemos identificar los siguientes grupos estratégicos: grandes superficies, hipermercados, supermercados y establecimientos tradicionales. Cada uno de estos grupos tendrá unas determinadas características, así podemos definir:

	Tamaño de la empresa	Política de calidad	Estructura de propiedad	Cobertura geográfica	Política de precios	Diversidad de la oferta de productos
Grandes Superficies	Muy elevado	Alta	Sociedades Anónimas	Muy amplia	Precio medio/bajo	Alta gama de productos
Hipermercados	Medio	media	Sociedad Anónima/	Muy amplia	Precio medio/bajo	Media/alta
Limitada	Muy amplia	Precio medio/bajo	Media/alta	Reducida	Medio	Media
Supermercados	Pequeña	Media/baja	Sociedades Limitadas	Reducida	Medio	Media
Pequeñas tiendas de alimentación	Muy pequeña	Baja	Autónomos	Ámbito local	Elevado	Baja

Una vez conformados, deberíamos situar en él las empresas que operan en el sector para observar con que competidores tendríamos que interactuar, a que niveles y las posibles estrategias que pueden desarrollar cada grupo en función de sus características.

16

La competencia siempre será más fuerte dentro del mismo grupo estratégico pero también hay que considerar la competencia que ejercen las empresas de los otros grupos.

Además, cuando se realiza un análisis de competidores es importante considerar también los competidores potenciales. Tomando como referencia entornos locales, la competencia con la que se puede encontrar una determinada actividad puede dividirse en tres grupos:

### Competidores directos actuales:

Venden el mismo producto u ofrecen el mismo servicio, es decir, aquellos que, a los ojos del consumidor, pueden sustituir nuestra actividad.

Los competidores directos de una gestoría administrativa serán las demás gestorías establecidas en el mismo territorio y que todas ellas ofrecen los mismos servicios y son perfectamente sustituibles.

### **Nuevos competidores:**

Las empresas que se encuentran en procesos de expansión geográfica son una gran fuente de competidores para las empresas afincadas en determinados territorios. Estos procesos de expansión hacen que en el territorio objetivo se incremente la oferta de productos ó servicios.

Un ejemplo de expansión geográfica fue la apertura, en Galicia, de la cadena de supermercados LIDL que pasó a convertirse en un duro competidor del resto de supermercados e hipermercados.

### **Empresas que pueden entrar en el mercado:**

Son empresas que aunque no ofrecen el mismo servicio o producto pueden llegar a hacerlo. Estas empresas suelen actuar mediante dos estrategias:

#### **IMITANDO SERVICIOS YA EXISTENTES**

Las empresas dedicadas a la realización de fotocopias empezaron a ofertar material fungible como folios y bolígrafos transformándose de este modo en competidoras de las papelerías.

#### **APROVECHANDO SU SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN PARA OFERTAR NUEVOS SERVICIOS**

Una gestoría administrativa puede aprovechar sus instalaciones para ofrecer servicios jurídicos, convirtiéndose en competencia de los despachos de abogados.

En definitiva, empresas que puedan emplear sus instalaciones, sistemas de distribución y personal de ventas para ofrecer el mismo producto ó servicio pueden constituir una competencia potencial importante. Por esto, a la hora de identificar competidores no sólo hay que tener en cuenta a los actuales sino también a los potenciales, es decir, aquellos que están inmersos en procesos expansivos ó tienen capacidad para ofrecer nuestro producto ó servicio aunque no lo hagan hoy por hoy.

Esto permite actuar de manera anticipada, y pensar como podrían afectar al negocio y que se podría hacer para competir con ellos antes de que llegue ese momento.



### **3. Análisis de la estructura del mercado**





### 3.

## Análisis de la estructura del mercado

La intensidad de la competencia que existe en un mercado viene marcada por la estructura ó características que tiene ese mercado y condicionan el comportamiento de los consumidores y de las empresas que operan en él. Para determinar la estructura de un mercado se debe analizar:

- El número de empresas vendedoras. En algunos sectores existen muchas empresas pequeñas (bares, restaurantes) mientras que en otros el mercado está en manos de unas pocas empresas más grandes (telefonía móvil).
- Nivel de diferenciación de los productos. Si los productos con los que se abastece un mercado son idénticos, la competencia será mucho mayor. Una de las estrategias que se lleva a cabo en los mercados muy homogéneos es intentar diferenciar el producto.

Las denominaciones protegidas son un ejemplo de estrategia de diferenciación. El queso es un producto muy homogéneo por lo que los productores emplean denominaciones de origen protegidas, como la de Arzúa-Ulloa, para destacar entre sus competidores.

21

- Dificultad para entrar y salir del mercado. Entrar en un mercado ó salir de él, puede llegar a ser muy costoso (infraestructuras, costos de desmantelamiento...) por lo que cuanto más elevados sean estos costos menos empresas se arriesgarán a operar en esos mercados, y menor será la competencia.

A la hora de realizar un análisis es importante analizar estos factores ya que nos darán una idea importante de la intensidad de la competencia a la que nos vamos a enfrentar.



## **4. Fuentes de información**





## 4.

# Fuentes de información

Una vez que ya se tienen identificadas las empresas competidoras es la hora de analizarlas. Para eso, en este epígrafe se explican las fuentes de información y métodos de recogida sencillos y prácticos que cualquier pequeño negocio puede aplicar.

Debe señalarse que no todas pueden ser de utilidad para todos los negocios. Es importante elegir aquellos que más se adapten a las necesidades de información que se tengan.

**Los clientes:** los propios clientes son una fuente de información muy valiosa para conocer la competencia ya que en la mayoría de los casos compran también en otros establecimientos. Por eso es importante preguntar sin miedo a los clientes por que se decidió por un establecimiento y no por otro. También es importante corroborar siempre la información pues puede que las respuestas estén influidas para conseguir mejores condiciones.

Muchas veces el titular del negocio no es el único que está en contacto con los clientes sino que tiene otros empleados que lo hacen. Es fundamental transmitir esto a todas las personas del negocio que estén de cara al cliente, para que traten de obtener la información y la transmitan continuamente.

**Los proveedores:** los proveedores suelen poseer información de nuestros competidores ya que también les venden a las otras empresas del sector. Por ejemplo, pueden dar información sobre si están vendiendo mucho, que tipo de productos venden más, etc. Es importante tratar de obtener este tipo de información cuando tengamos contacto con los proveedores.

Observación de los diversos comportamientos: de la observación de un determinado establecimiento se puede obtener mucha información de utilidad como que tipo de clientes entran, en que momentos, que productos compran, etc.

**Folletos o catálogos:** la comunicación que realizan las empresas competidoras constituye una importante fuente de información. Mediante los catálogos de los competidores, mensajes publicitarios, etc., podemos descubrir de una manera fiable el conjunto de productos que ofrecen, así como los precios a los que venden un producto o servicio similar, su posicionamiento, argumentos de venta, etc.

Visitando las Webs corporativas de las empresas competidoras: En las Webs de empresa existe grande cantidad de información: historia de la empresa, información sobre sus políticas de calidad, catálogos, localización de los puntos de venta, clientes con los que han trabajado, etc.

**Ferias sectoriales:** la asistencia a estos eventos puede reportar información muy valiosa ya que en ellas se concentran en un espacio de tiempo y en unos días concretos un sector al completo. Resulta interesante visitarlos para poder recoger información sobre las empresas, por ejemplo que novedades presentan, a que precios, etc.

**Directorios comerciales:** estas publicaciones constituyen en sí un directorio de empresas a escala local que puede resultar de gran utilidad para conocer las empresas que operan en el mismo sector y sus puntos de venta.

Los informes y memorias que las empresas publican con sus logros, resultados, estados económicos, financieros y sus objetivos futuros. Aunque esta clase de información, que normalmente se publica para accionistas ó posibles inversores, puede resultar de gran utilidad a la hora de conocer un determinado competidor. Normalmente las empresas que publican estos informes son empresas ya consolidadas y con una estructura muy amplia por lo que no estarán disponibles para todos los competidores.

Un ejemplo de este tipo de informe lo podemos encontrar en el publicado por El Corte Inglés que se puede descargar en los siguientes enlaces:

- Parte económico-financiera  
[http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/show\\_annex.html?id=2249](http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/show_annex.html?id=2249)
- Parte de responsabilidad social empresarial  
<http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/show:annex.html?id=2248>

Este informe contiene entre otra información los datos económicos financieros de la entidad, y sus políticas en cuanto a clientes. A la vista está que esta información puede resultar de utilidad a la hora de analizar o compararse con este competidor.

**Bases de datos empresariales:** Mediante el acceso a la Red podemos emplear las denominadas bases de datos empresariales. Estas bases de datos nos permiten realizar búsquedas de empresas por determinados conceptos: actividad, código CNAE ó IAE, número de empleados, volumen de ventas. Por contra estas bases de datos no tienen un carácter gratuito por lo que su utilización supone un coste.

Algunas de las bases que podemos emplear son:

- **Camerdata: base de datos creada por las Cámaras de Comercio:**  
<http://www.camerdata.es/>
- **Ardan:** servicio de información empresarial del consorcio de la Zona Franca de Vigo. Esta base de datos se centra en el territorio de Galicia y en las empresas que operan en él.  
<http://www.ardan.es>

**Institutos de estadística (INE, IGE):** en las páginas Web de los institutos nacional y gallego de estadística se puede encontrar información empresarial gratuita que puede resultar de gran utilidad para la identificación de los competidores. Su desventaja radica en que son datos agregados y, al contrario que en las bases de datos mencionadas con anterioridad no se puede obtener información específica sobre un competidor determinado.

• Ine: <http://www.ine.es>

• Ige: <http://www.ige.eu>

**Diversas publicaciones:** existen diversas publicaciones que pueden ayudarnos a la hora de recaudar información de calidad de una manera muy sencilla y un bajísimo costo, entre ellas podemos destacar:

27

- **Revistas especializadas del sector:** muchos sectores de actividad disponen de publicaciones sectoriales bien sean revistas en formato papel ó publicaciones en formato online. Estas publicaciones son una fuente importante de información ya que en ellas suelen aparecer anuncios ó noticias de las empresas del sector. Ver quien se anuncia, cuando, puede resultar muy interesante.
- **Prensa escrita:** tanto los diarios locales como la prensa económica pueden acercar información de utilidad sobre empresas, mercados e incluso sobre oportunidades de negocio.

**El cliente misterioso:** esta es una de las técnicas que mejores resultados proporciona a la hora de analizar competidores. Consiste en la visita de manera anónima a los puntos de venta de la competencia para, comportándose como un cliente más, realizar compras ó contratación de servicios o simplemente solicitar información sobre alguna cuestión. En ese momento se evalúa el proceso de venta y aspectos como, la calidad de servicio ofrecida, el grado de conocimiento sobre el producto o servicio, la formación de los empleados, las actitudes y otros aspectos.

Es importante que la información se recoja por escrito al terminar cada visita con el fin de no olvidar ningún dato y para facilitar luego su análisis. Para eso se puede confeccionar un cuadro en el que se vaya anotando la información.

Por ejemplo, la dueña de una tienda de mobiliario para el hogar decide investigar a sus competidores utilizando la técnica del cliente misterioso. Podría confeccionar una ficha como la siguiente:

	TIENDA 1	TIENDA 2
Iluminación		
Tamaño de la exposición		
Número de dependientes		
Tipo de saludo		
Atención al cliente		
Tipos de productos		
Marcas		
Medios de pago		
Precio		
Producto 1		
Producto 2		
CONCLUSIONES		
PRODUCTO 1		
<b>CONCLUSIONES</b>		

## **5. Metodología de un análisis de la competencia**





## 5. Metodología de un análisis de la competencia

Como ya se señaló el análisis de la competencia debe realizarse de manera sistemática y siguiendo un método ya que sino, se corre el riesgo de invertir tiempo en la búsqueda de información que realmente no se necesita o que luego no se analiza. No se trata de recoger toda la información sino aquella que realmente necesaria.

A continuación se proponen un método sencillo para el análisis de la competencia, indicando los pasos que se deben dar para realizar un análisis de este tipo.

### Paso 1: determinación de los objetivos del análisis

Este es el primer paso y uno de los más importantes, determinar cuál es el objetivo. La finalidad del estudio va a condicionar todos los pasos posteriores, de este modo una correcta determinación de los objetivos que queremos llevar a cabo hará mucho más sencillos los posteriores pasos y evitará el despilfarro de recursos y tiempo, a parte de mejorar la calidad del mismo ya que se sabe exactamente en los puntos que se debe incidir.

31

Algunos ejemplos de objetivos pueden ser:

- Conocer las estrategias de los competidores directos.
- Análisis de precios de los competidores.
- Realizar un análisis comparativo de la empresa con los competidores para identificar puntos débiles y establecer acciones de mejora.

## Paso 2: determinación del mercado relevante para la elaboración del estudio

Es imprescindible concretar un mercado dentro del cual se desarrollará el estudio, este marco estará supeditado a las necesidades previamente consideradas (paso 1). Cuando se habla de marco de referencia existe la tendencia a pensar que estamos hablando de un determinado territorio, sin embargo, este es tan sólo uno de los puntos que lo definen y se deben concretar factores como las semejanzas entre los competidores, ya que la competencia, para una determinada actividad, será más ó menos directa en función de las semejanzas que existan.

Si queremos estudiar competencia entre restaurantes deberemos fijar un marco de actuación en el cual se recoja además del ámbito territorial, las características del negocio, ya que las semejanzas y diferencias entre los menús determinarán que empresas tendremos que analizar. Así para un estudio sobre las cafeterías competidoras en precio una vez determinado el marco, pasa a ser un estudio sobre las cafeterías de Santiago de Compostela con un menú del día inferior a los 10€.

## Paso 3: identificar la información que necesitamos recoger

32

Como ya comentamos, las necesidades en cuanto a información serán distintas dependiendo del objetivo por lo que, deberemos seleccionar la información que mejor se adapte a él.

*Ejemplo: objetivos e información relacionada*

OBJETIVOS	INFORMACIÓN DE UTILIDAD
CONOCER LOS COMPETIDORES	Estructura de la oferta Grupos estratégicos Titularidad del capital
CONOCER CÓMO SE COMPITE	Posicionamiento de los competidores Grado diversificación de los productos Análisis de las estrategias de marketing
RESULTADOS	Información contable Participación en el mercado

- *Denominación del competidor.* Datos identificativos del competidor, objetivos con los que opera.
- *Clientes y proveedores.* Política con clientes y proveedores, grado de fidelidad que consiguió de ellos.
- *Naturaleza del servicio que presta.* Procedimientos que emplea, calidad del servicio, mercados a los que se dirige, asentamiento en los mismos. Esta información nos permite sopesar las posibilidades de expansión de un competidor
- *Datos sobre recursos humanos.* Equipo humano del que dispone, especialización del mismo.
- *Número de puntos de servicio.* Esta información es útil para conocer la presencia de un competidor en un determinado territorio, lo que nos permitirá discernir si es recomendable ó no entrar en ese territorio y nos ayudará a diseñar un plan de actuación.
- *Estrategia de precios.*
- *Promociones que realiza.*
- *Datos económicos.* Gran parte de las empresas están obligadas a presentar en el registro mercantil sus cuentas. Esta información resulta de gran utilidad para comparar tanto la cuenta de resultados como el balance.
- *Infraestructura, instalaciones, maquinaria.*
- Etc.

## Paso 4: determinar las fuentes de información idóneas para cubrir las necesidades de información

33

No todas las fuentes de información ofrecen el mismo tipo de información por lo que deberemos escoger aquellas de las que podamos extraer una información acorde con nuestros objetivos.

Si estamos analizando los resultados de nuestros competidores deberemos dirigirnos a informes sectoriales, bases de datos empresariales, registro mercantil... De poco o nada nos servirá acudir a las páginas amarillas o visitar la página Web de las empresas competidoras.

Por el contrario, si nuestro objetivo es conocer los precios de los competidores será de utilidad el cliente misterioso, visitar la Web, etc.

Una vez conocidas las posibles fuentes de información podemos diseñar una base de datos que nos permita almacenar la información que consideremos oportuna sobre nuestra competencia con el objetivo de tener información estructurada para un futuro análisis. Hoy en días las nuevas tecnologías hacen posible a creación de una manera sencilla de este tipo de bases. Algunos de los campos en los cuáles se puede dividir la información son:

- Nivel de facturación.
- Número de empleados.
- Productos comercializados.
- Área de actuación geográfica.
- Etc.

Hay que destacar que es tan importante la recolección de información como su posterior organización para adaptarla a las necesidades propias de cada caso.

## Paso 5: analizar la información recogida

Una vez se dispone de toda la información hay que proceder a su análisis. Los puntos más importantes a tratar en los análisis de cara a conformar estrategias competitivas son siguientes:

34

- La identificación de competidores y futuros competidores.
- Evaluación de las formas de competencia:
  - Identificación de las estrategias de marketing de los competidores.
  - Identificación de grupos estratégicos.
  - Identificación de las estructuras de costes de los competidores.
- Evaluación de las fortalezas y debilidades de la competencia.
- Medición y comparación de resultados económicos y de mercado.
- Conjeturas sobre los objetivos y estrategias que puede poner en marcha a competencia.

En definitiva, la labor de análisis nos debe llevar a la extracción de unas conclusiones que nos sirvan para definir una estrategia que nos permita mejorar.

## **6. Líneas de acción: estrategia y posicionamiento**





## 6.

# Líneas de acción: estrategia y posicionamiento

Una vez conocemos nuestros competidores y su manera de actuar, llega el momento de diseñar estrategias, o por lo menos medidas, que permitan mejorar la posición competitiva y ganar más clientes.

La adopción de medidas para posicionar mejor nuestro producto pasa por incidir en aquellos aspectos en los que los competidores nos superan, de este modo se logrará diferenciar, en la mente de los consumidores, nuestro producto ó servicio del ofertado por la competencia.

A continuación veremos elementos que se deben tener muy en cuenta para conseguir un buen posicionamiento. Es conveniente analizar cada uno de ellos respecto al producto ó servicio propio:

### **Importancia.**

El producto ó servicio tiene que ser importante para el consumidor, tiene que proporcionarle un beneficio que sea perceptible por él.

Beneficios como asistencia las 24 horas, servicio de asistencia postventa, una garantía superior en el producto, puntualidad, calidad en el servicio... pueden ser percibidos como un beneficio positivo e incrementar el número de clientes.

37

### **Distinción.**

Poseer un elemento que nos diferencia de los competidores puede mejorar la posición del producto ó servicio y dar una imagen de calidad.

Por ejemplo un despacho de abogados que desplaza a sus trabajadores aj domicilio del cliente para poder atenderlos en horarios poco comunes tendrá un fuerte elemento de distinción frente a los despachos que no lo hagan.

### **No imitable.**

Tener una estrategia de posicionamiento que otras empresas no puedan adoptar es muy difícil, sin embargo, sobre todo en las empresas de servicios, la calidad del servicio desde el punto de vista humano es un componente muy importante. En ese sentido, contar con un equipo atento y que dispense un trato de calidad puede suponer una forma de diferenciación difícil de imitar en el corto plazo.

### **Hacer tangible la calidad del servicio.**

Muchos aspectos que forman parte de un producto de calidad son difíciles de comunicar. Aspectos diferenciados como una alta cualificación de los empleados o el uso de un software especial pasan fácilmente desapercibidos a los ojos del consumidor. Habilitar métodos para hacer visibles estos aspectos como folletos informativos u ofrecer los currículos de los trabajadores incrementará la percepción de la calidad.

Es muy importante hacer mejoras en estos aspectos pero éstas tienen que ser siempre rentables para la empresa y perceptibles para el consumidor. Si se quiere incidir sobre un aspecto pero la medida no es rentable o no tiene efecto habrá que sustituirla por otra.

## **7. Cómo competir mejor: benchmarking y sistemas de vigilancia competitiva**





# 7.

## Cómo competir mejor: benchmarking y sistemas de vigilancia competitiva

El benchmarking y los sistemas de vigilancia competitiva son procesos que nos ayudan de una manera continua a mejorar la competitividad. A continuación se explica con detenimiento cada uno de ellos.

### Benchmarking

El benchmarking, considerado cómo uno de los mejores métodos para mejorar la calidad y la competitividad empresarial, consiste en un proceso sistemático que se centra en conocer cómo y por qué ciertas empresas desarrollan tareas mucho mejor que otras. El objetivo del benchmarking es imitar ó mejorar los resultados y técnicas de las mejores empresas de la competencia. Para realizar un proceso de benchmarking es necesario realizar los siguientes pasos:

- Determinar que actividades a imitar: Es un error intentar imitar todos los procesos; hay que centrarse en ellos de una manera secuencial, empezando por aquellos que más valora el consumidor.
- Identificar las variables y resultados a medir.
- Conocer cuáles son los mejores competidores en ese campo. Para esto es muy útil preguntar a clientes y proveedores su opinión sobre quién es el mejor del sector.
- Estudiar las diferencias que existen entre los competidores.
- Diseñar programa y acciones para eliminar las diferencias.

41

Se podría realizar un cuadro como lo que sigue.

VARIABLES A TENER EN CUENTA	PONDERACIÓN DE LA ACTIVIDAD	VALORACIÓN DE LA EMPRESA	VALORACIÓN DE LOS COMPETIDORES 1	VALORACIÓN DE LOS COMPETIDORES 2
ATENCIÓN AL CLIENTE	50%	3	5	4
LOCALIZACIÓN	30%	3	2	4
PERSONAL CUALIFICADO	20%	4	3	2

## Sistemas de vigilancia competitiva

Cuando hablamos de sistemas de vigilancia competitiva estamos haciendo referencia a la sistematización del proceso de análisis de la competencia. A lo largo del cuaderno se definieron las principales fuentes para recoger información, de las cuales se puede obtener información de utilidad.

El proceso de extracción, interpretación y recolección de información supone un coste de tiempo y recursos que no todos los empresarios están dispuestos a soportar, sin embargo, hace falta tener en cuenta que el coste de no hacerlo puede ser mayor. En este sentido establecer un sistema de vigilancia competitiva, dentro de las posibilidades de cada negocio poder reportar beneficios. Para establecerlo debemos:

- *Implantar el sistema.* Es decir, identificar la información que precisamos, las fuentes donde se localiza y realizar y asignar a una persona que gestione el sistema.
- *Recogida de información.* Esta recogida debe hacerse de manera continua y abarcar, siempre que sea posible, tanto las fuentes primarias como las secundarias.
- *Evaluación y análisis.* A medida que se recoge la información se van realizando los análisis e interpretaciones pertinentes.
- *Reparto.* Consiste en el envío de la información a las personas que tienen que tomar las decisiones.

42

Puede pensarse que estos sistemas de vigilancia no son adecuados para pequeñas empresas por su envergadura. Si bien es cierto que este tipo de negocios tienen recursos limitados en este sentido, sí pueden mantener un sistema de vigilancia sencillo que, sin duda, reportará del mismo modo mejoras para el negocio.

## **8. Competir y colaborar**





## 8.

# Competir y colaborar

Igual que es importante competir, no se debe olvidar que la colaboración con los competidores puede resultar muy beneficiosa para todos. Existen muchos ejemplos de colaboración entre empresas del incluso sector:

- Comprar conjuntamente consiguiendo mejores precios.
- Organizar promociones conjuntas (caso de los comercios), etc.
- Organizar eventos, por ejemplo: La ruta de tapas en Santiago de Compostela unió varios bares y restaurantes.
- Compartir diseño de nuevos productos.
- Etc.

Las empresas que participan en estas actividades saben que competir y colaborar no tienen por que ir separados y que la unión entre varios permite lograr objetivos que no se conseguirían de manera individual.



## 9. Conclusiones





## 9.

# Conclusiones

La competencia de empresas incluye a los que tratan de satisfacer las mismas necesidades a los mismos clientes y de manera similar, es decir, los sustitutos potenciales presentes y futuros. El entorno en el que se desarrollan las actividades empresariales es muy mutable; siempre pueden aparecer nuevos competidores, por esto se debe entender el análisis de la competencia como un proceso continuo para que realmente sea efectivo y nos permita tomar decisión sobre la base de criterios objetivos y asegurar la continuidad de la empresa.

Para concluir este cuaderno no cabe otra cosa que relativizar y destacar la importancia del equilibrio entre una orientación hacia la competencia, que desarrollamos a lo largo de este cuaderno, y una orientación hacia el cliente. No es bueno tomar las decisiones únicamente en función de lo que hace la competencia, acercarse al consumidor y conocerlo puede reportarnos información de mucha utilidad y ayudarnos a identificar nuevas oportunidades de negocio y necesidades emergentes que bien explotadas nos pueden reportar cuantiosos beneficios.



XACOBEO 2010  
Galicia



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
*"O FSE inviste no teu futuro"*



XUNTA DE GALICIA