

## CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

### 1. Lea con atención la información aquí consignada, para el adecuado desarrollo de la actividad.

#### Análisis competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible: □ La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.

- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

#### Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

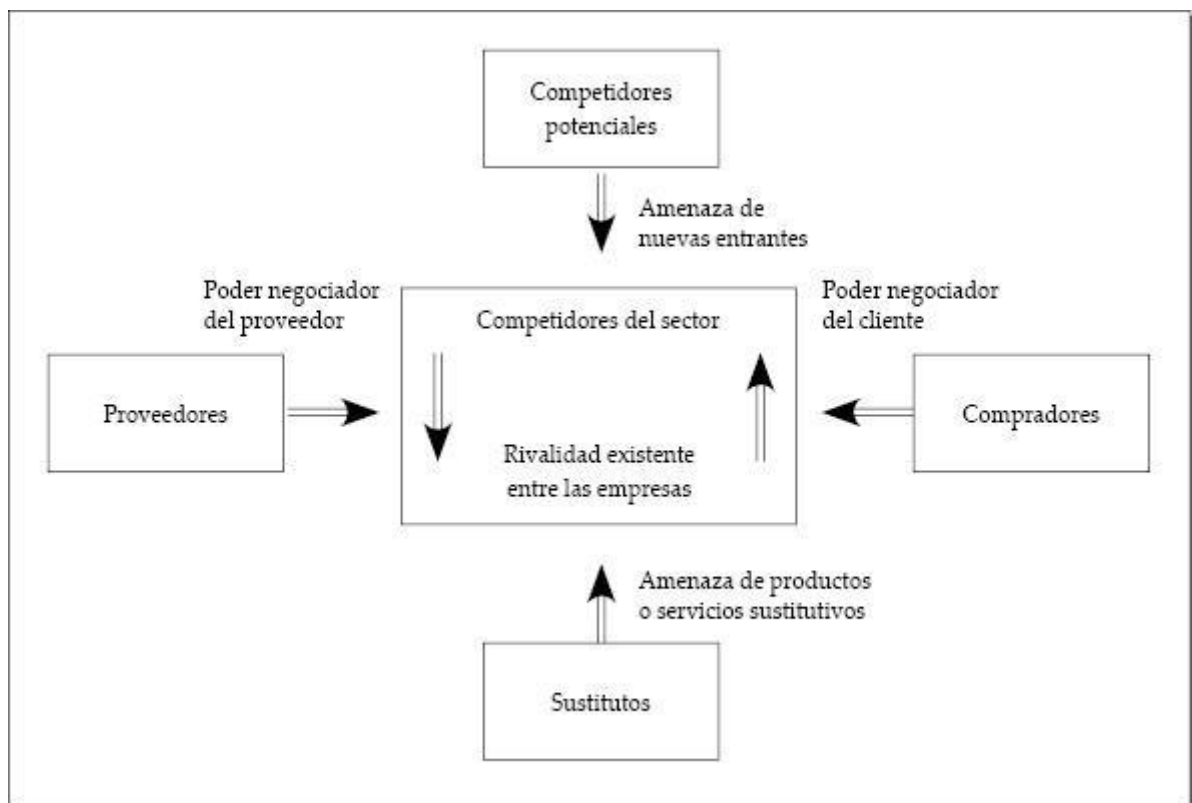
Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

Gráfico 1. **Análisis de las fuerzas competitivas**



### Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:
  - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
  - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

### **Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse**

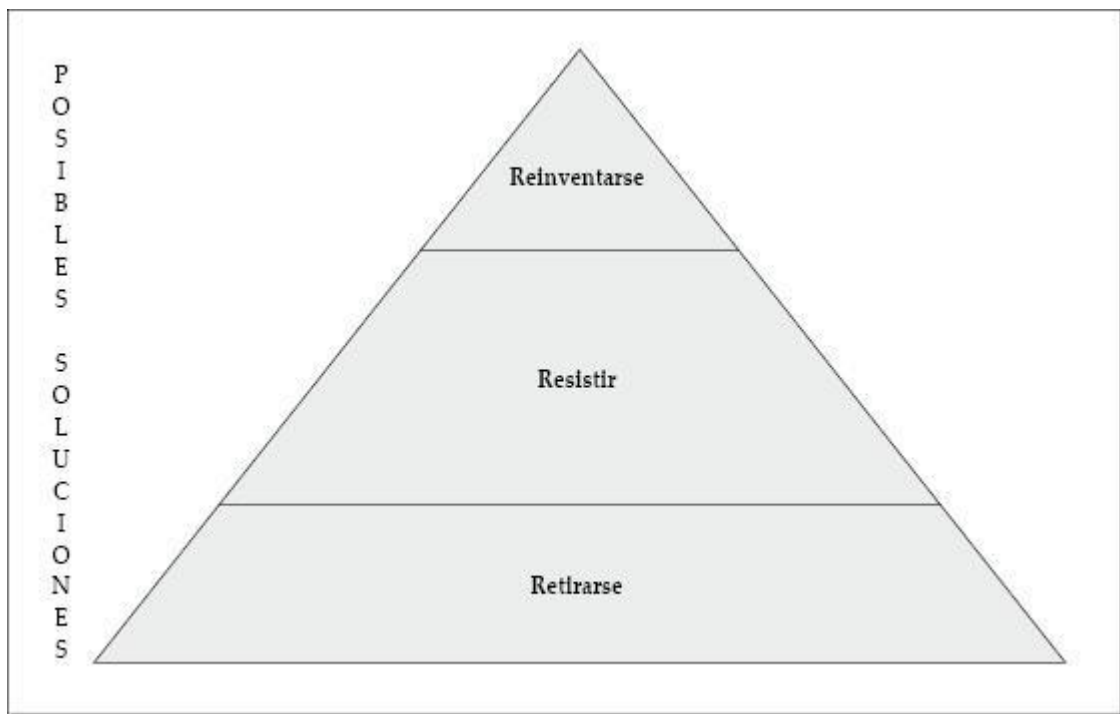
La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas:

- Retirarse. La falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.
- Resistir. Las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de marketing del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir «como sea» hasta que la crisis pase. Esta actitud

tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre sale.

- Reinventarse. Bajo la filosofía de que «el fracaso es parte del camino del éxito» las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión 3.0.

### Niveles de competitividad frente a la crisis



2. Según la empresa seleccionada desarrolle el esquema 1, recurriendo al uso de la mayor cantidad de información disponible.