El Modelo de Diferenciación

COMPETENCIA



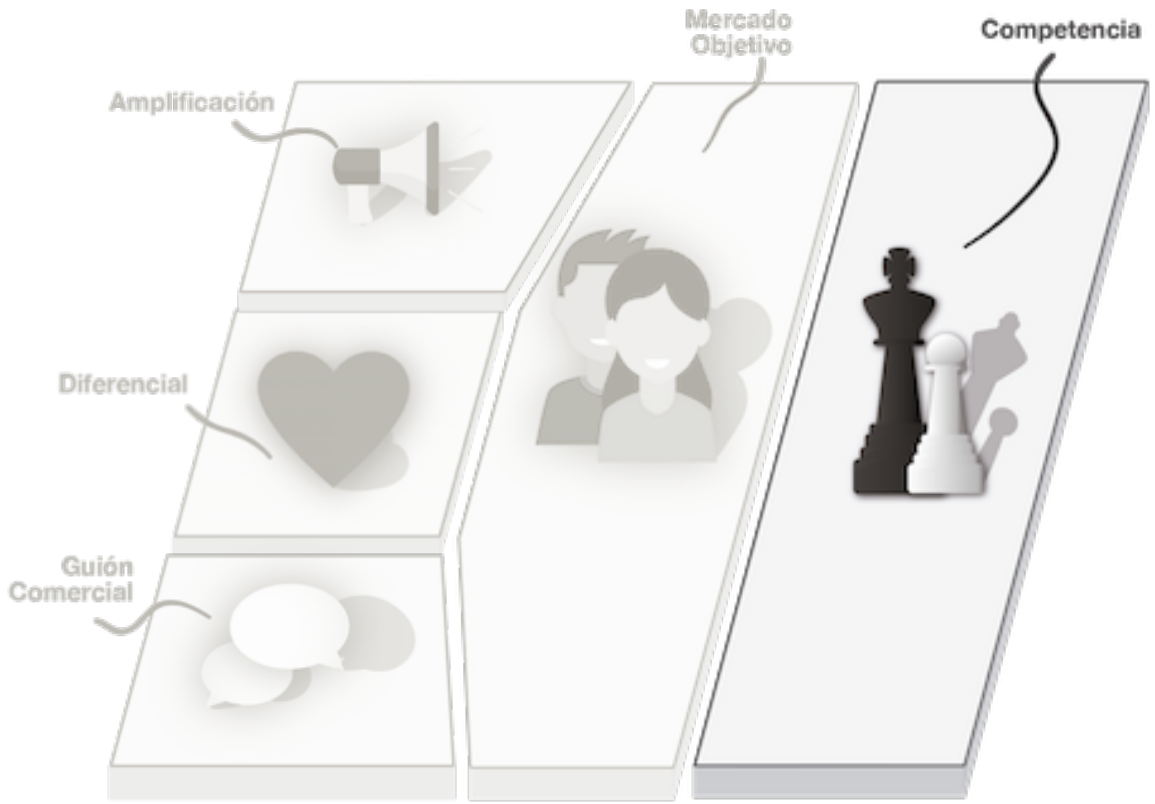
Contenido
Competencia

¿Para qué necesitamos analizar la competencia? 3

Cómo leer la estrategia de su competencia 3

Reposicione su competencia, cuente la historia completa 7

El mito de que “Es que realmente no tenemos competencia” 8



¿Para qué necesitamos analizar la competencia?



Primero, nos permite evaluar qué tan complejo o sencillo será diferenciarse, pues entre más genéricos sean los argumentos de los competidores y no haya un líder claro, declarado y reconocido por los clientes, el poder de nuestro diferencial será mayor.

Segundo, porque *no queremos* decir lo mismo que dice la competencia, ya que un buen diferencial es único en la percepción del mercado, y si ya alguien está diciendo algo, nosotros tenemos que salir con algo distinto para construir nuestra historia.

Tercero, porque leer la estrategia de la competencia nos da argumentos para sustentar nuestro diferencial, validar vacíos en el mercado que podemos capitalizar y reposicionar a los demás.

Y cuarto, porque le da al equipo comercial mejor poder de negociación frente a sus clientes, pues al saber qué ofrecen y qué no, hasta dónde llegan y hasta dónde no, y qué incluye la oferta de valor de los demás, la de nuestro cliente cobra más relevancia y crea su propio posicionamiento con argumentos específicos.

Es probable que algunos competidores no tengan coherencia en sus mensajes y le apunten a muchas cosas en su comunicación. Esto es una buena noticia, pues representa una oportunidad para capitalizar nuestro diferencial, sabiendo que tendrá poca resistencia. En otras palabras, el carente posicionamiento de los competidores, así como la falta de coherencia de sus mensajes, hace que la focalización de nuestro diferencial, la claridad en el mensaje y la coherencia en la ejecución, sobresalgan en una categoría dispersa.

Cómo leer la estrategia de su competencia

Muchas de las acciones que desarrollan los competidores son visibles y evidentes para todos, el punto es que usualmente estamos tan inmersos en nuestro propio negocio que no vemos las oportunidades y los mensajes que nos pasan por delante.

Por lo tanto, si usted observa con atención, podrá determinar la dirección y lo que pretende su competencia, de manera que no lo tomarán por sorpresa muchos de sus movimientos y podrá ajustar algunas de sus iniciativas acorde a esto.

El disciplinado estudio de la competencia no es algo habitual.

La buena noticia es que esto no implica grandes inversiones o complejas evaluaciones y herramientas; es simplemente ir desarrollando la capacidad de análisis competitivo a través de la observación de las múltiples acciones que suceden ante sus ojos.

Estas son algunas sencillas y efectivas recomendaciones para que empiece a prestar mayor atención a las señales a su alrededor.

Observe las actividades en los puntos de venta

Muchas de las acciones en el punto de venta hablan de las estrategias de las marcas. ¿Están desarrollando actividades específicas que le envíen alguna señal? ¿Están apoyando campañas particulares?, ¿haciendo rifas?, ¿degustaciones?. El apoyo promocional a un producto usualmente implica menores recursos para otras líneas, con lo que podrá atacar flancos descubiertos temporalmente.

¿Están promoviendo una nueva presentación o empaque?, ¿qué buscan con su nuevo producto?, ¿Quieren llegar a un nuevo segmento o incrementar el consumo en los actuales?, ¿cómo puede usted capitalizar el reenfoque de su competencia?. ¿Están explorando nuevos canales de distribución?, ¿Ampliando su cobertura geográfica?, ¿en qué zonas de la ciudad o del país está abriendo mercado?, ¿es conveniente que sus estrategias de crecimiento sean en las mismas zonas u otras diferentes aún por conquistar y que sean más rentables?.

¿Están utilizando exhibiciones adicionales para algún producto o actividad?, ¿están "liquidando" alguna línea?. Esto implica excesos de inventario y acciones agresivas de precio. ¿Se concentran en ciertos puntos de venta que le de a entender que quieren penetrar otros segmentos de mercado?

Analice las actividades promocionales

La actividad promocional dice mucho respecto a los productos que desean promover y la línea estratégica que desean seguir, así como la frecuencia con que las desarrollan. ¿Qué tipo de actividades promocionales desarrollan?, ¿alianzas con otras marcas de otras categorías?. Esto puede indicar que estén queriendo buscar un posicionamiento diferente al actual y apalancarse en nuevos consumidores.

¿En qué épocas del año están concentrando sus esfuerzos promocionales?, ¿se apalancan en la misma estacionalidad de la categoría?, ¿todos se promueven al tiempo con las mismas cosas?, ¿hay oportunidad de manejar una estacionalidad diferente?.

¿Las promociones se enfocan en entregar producto adicional, descuento en precio o algún obsequio?. Cada una tiene un objetivo diferente. Un descuento en precio puede disminuir el valor percibido pero llega a nuevos clientes, mientras que producto adicional estimula el incremento de la compra promedio de los clientes habituales.

Estudie su comunicación: mensaje y medios utilizados



Todo tipo de comunicación de la competencia dice mucho de cómo quieren ser percibidos, pero sobre todo, le dice cómo se perciben a sí mismos. ¿Es su mensaje claro, directo y diferenciado, o al contrario los mismo y desgastados ”excelencia en servicio” o “soluciones integrales de …”?

Para saber a qué grupo objetivo se dirigen, mire las personas (modelos) que utilizan en su comunicación. Usualmente es la representación del mercado potencial.

¿Cuál es el mensaje principal que están queriendo comunicar al mercado?, ¿cómo quieren ser percibidos?, ¿los de mayor tecnología, cobertura geográfica, el más amplio portafolio o los de más años en el mercado?, ¿qué tan diferente es su comunicación?, ¿cómo puede evitar caer en decir lo mismo que sus competidores para que sea relevante y no uno más?.

¿En qué medios de comunicación pautan?, ¿revistas, prensa, internet, páginas amarillas, eventos feriales?. El medio que utilizan también es un predictor del mercado que están buscando alcanzar y el tipo de persona que quieren que los conozca e identifique.

¿Existen otros medios que consuma el mismo mercado objetivo y que no sean los mismos que usan todos los competidores?. Si toda la categoría pauta en la misma revista es más difícil diferenciarse.

Hay algunos medios en los que puede ser importante compartir pauta con los competidores, pero puede ser conveniente empezar a enviar su mensaje desde otros frentes menos saturados para lograr mayor recordación.

¿Qué comunican en el empaque de sus productos?. Lea en detalle la letra pequeña, ¿dónde los fabrican?, ¿los hace un tercero?, ¿cuál es su mensaje y su imagen de marca?.

Sumérjase en su página web y en las redes sociales

Encontrará información valiosa y a veces desconocida por usted o su fuerza de ventas. Podrá conocer en mucho detalle sus líneas de negocio, la cobertura, el tipo de servicio que ofrecen, los ofrecimientos que promueven y la forma como buscan posicionarse. Recorra todas y cada una de las páginas del sitio de internet de su competencia. Revise pestaña por pestaña y profundice en todo lo que han escrito.

Suscríbase a los boletines electrónicos o al blog si los tienen. Esté atento a nuevas noticias. Analice la forma en la que escriben y se expresan de sí mismos y de la competencia (de compañías como usted).
Identifique si tienen presencia en redes sociales. Busque por ejemplo sus perfiles en Google+, Twitter, YouTube o LinkedIn. Lea los comentarios que hacen, la información que comparten y qué tipo de personas componen sus comunidades.

Analice cómo vinculan la información entre sus diferentes medios de comunicación, tanto digitales como no digitales, y utilice herramientas para mantenerlos monitoreados[1].

Rastréelos con Alertas de Google

Programe los nombres y las marcas de sus competidores en Alertas de Google para estar informado de cualquier cosa que se diga de ellos en la red.

Conozca al instante cualquier comunicación en su página web, en una red social, en un medio de comunicación, un blog o cualquier otra fuente de información, de manera que le llegue directamente a su correo electrónico. No olvide incluir el nombre de su propia empresa y productos.

Entre más conozca su competencia, mejor podrá argumentar sus diferenciales

La razón más común por la que un cliente objeta el precio es porque no percibe ninguna diferencia versus las otras opciones que hay en el mercado. A los ojos de los clientes lo que usted ofrece es muy similar a lo que ofrecen los demás, razón por la cual el precio más bajo será la variable predominante.

La forma de salir de este espiral es comunicando claramente por qué cuesta lo que cuesta y argumentando a su cliente lo que lo diferencia de sus competidores. Sin embargo, si no conoce a fondo su competencia, ¿cómo podrá sustentar lo que usted tiene y ellos no?, ¿o resaltar el servicio adicional que ofrece (una de las razones por las que seguramente cuesta más), si no sabe si la competencia también lo ofrece?.

[1] http://bienpensado.com/herramientas-online-para-investigar-la-competencia/

Es sorprendente cómo los clientes tienen un mayor conocimiento de sus competidores, lo que les da poderosos argumentos de negociación, mientras usted se sigue empeñado en vender sus beneficios, desconociendo los argumentos que usan sus competidores.

Lea muy bien la estrategia de su competencia, póngala en el lugar que le corresponde y evidencie sus ventajas y diferenciales.

Reposicione su competencia, cuente la historia completa

Con frecuencia escucho… "es que el producto de mis competidores no es tan bueno como el mío, pero la gente no sabe"… "Es que si realmente supieran que lo que le están ofreciendo no es como lo dicen en su publicidad, seguramente no lo comprarían".
Si es así, ¿cómo le está ayudando usted a su cliente potencial a saber eso?

Es su responsabilidad educar a sus clientes

Es su responsabilidad poner la competencia en su lugar. No sólo comunicar sus características sino cuáles son las opciones que hay en el mercado y realmente qué es lo que esta ofreciendo cada uno.

Generalmente los clientes no son expertos en su tipo de producto o servicio; puede que sea la primera vez que lo estén comprando.

Piense por ejemplo qué tan expertos son los clientes en la compra de llantas, seguros de vida, uniformes, monitoreo de alarmas o servicios legales. ¿Conocen las diferencias de por qué un sillón para ver televisión cuesta US$1.000 mientras otro cuesta US$350, aunque a simple vista luzcan iguales? o ¿cuál es el beneficio real de las cobijas de plumas versus las tradicionales… que pesan menos?

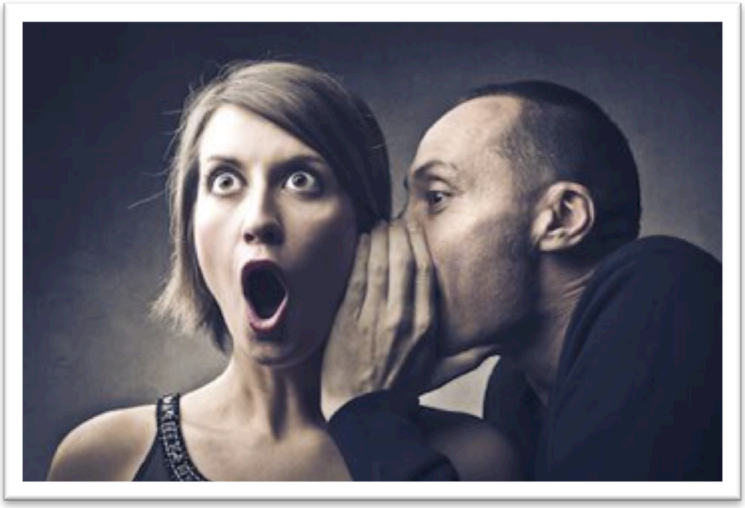
Son muy pocas las categorías de productos o servicios (aquellas de compra frecuente o de mucho involucramiento), en las que los clientes tenemos el conocimiento suficiente para tomar una decisión bien documentada y con criterio. Entonces, ¿por qué los deja a su propia suerte?

Cuente la historia completa

Hasta el más mínimo detalle puede hacer la diferencia. Ponga la competencia en el lugar que le corresponde. Explique lo que usted ofrece que ellos no.

El desconocimiento de los clientes los puede hacer decidirse por opciones más económicas, que presumen son parecidas a la suya, pero en la realidad no lo son.

Explique que la garantía de su competidor sólo cubre defectos de fábrica mientras la suya incluye daños por uso, eso es una gran diferencia!



Eduque de una manera objetiva, ayúdele a su cliente a tener un criterio más estructurado para tomar la decisión. Hágale ese favor. Ponga la competencia en su lugar. Cuéntele al cliente quién es su competencia y quién es usted; qué ofrece el uno y el otro y hasta dónde llega cada uno.

Eduque a sus clientes potenciales para hacerles entender por qué su producto no cuesta lo mismo que el de sus competidores; o que con precios similares, usted es una mejor opción porque tiene ventajas no tan aparentes y visibles que sus competidores por supuesto no están evidenciando.

El mito de que "Es que realmente no tenemos competencia"

Para muchos negocios que ofrecen algo que no se puede equiparar *directamente* con otra empresa, es importante pensar en la forma como los clientes ya están resolviendo lo que la compañía resuelve. Todos tenemos competidores.

Habitualmente cuando pensamos en los competidores, pensamos en aquellas empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que nosotros. Si ofrecemos asesoría contable, pensamos en las otras firmas de asesoría contable y tributaria. Si vendemos pasteles, pensamos en las que venden pasteles.

Realmente la competencia va más allá: competimos con todos aquellos productos o servicios que resuelven la misma necesidad. Basándonos en este principio, podríamos establecer tres grandes niveles de competencia que debemos enfrentar y monitorear:

1. Competencia directa

Es la competencia con la cual nos comparamos permanentemente. Ofrecen el mismo servicio o producto que usted. Es su referente de precios y de acciones en el mercado. Es un sustituto directo de lo que usted ofrece. Es la compañía que cotiza simultáneamente con usted en una licitación o aquella con la cual lo compara su

cliente. Aunque pueden estar ubicadas en otros países, usualmente son competencia de carácter local.

Por ejemplo en el caso de un negocio de tortas y pasteles, son todas las empresas que ofrecen tortas, así no sean de los mismos sabores o de las mismas características específicas de producto. En un nivel básico, las pastelerías compiten entre sí por las tortas que se adquieren, bien sea para regalar o simplemente para consumir como una porción de algo dulce.

2. Competencia indirecta

Son los productos que satisfacen la misma necesidad pero que la pueden resolver de una manera diferente. Redefinen la categoría como algo más grande. Continuando con el caso de las tortas, la competencia indirecta son todos aquellos productos que pueden sustituir un pedazo de torta como algo dulce para disfrutar. Entonces los sustitutos serán los diferentes tipos de pasteles o comidas de dulce como los alfajores, los brownies o las galletas, y todas las empresas que ofrezcan ese tipo de productos. La necesidad que están satisfaciendo es de ofrecer algo de dulce que se consume como una indulgencia o un gusto y que es habitualmente compra por impulso.

Igual sucedería en el caso de los refrescos. Un gaseosa compite directamente con otras gaseosas. Sin embargo, a nivel indirecto compite con todos aquellos productos que calman la sed y refrescan, donde entrarían alternativas como el agua embotellada, los jugos, las aguas saborizadas y demás derivados. Y más aún si la ocasión de consumo de la gaseosa es para acompañar alguna comida ligera, estaría compitiendo adicionalmente con yogures, avenas, bebidas nutritivas y algunas bebidas calientes.

3. Competencia por el gasto

En un sentido aún más amplio, puede estar compitiendo con todos aquellos productos o servicios que luchan por el gasto del consumidor. Lo que se llamaría el *share of wallet* (participación en la billetera del consumidor), que es el porcentaje de su dinero disponible para gastar que destina a una categoría o producto en particular.

En este caso, las tortas o pasteles para regalar competirían con todos los productos que resuelven la misma necesidad: algo para regalar, quedar bien y que no cueste tanto. Es decir, productos directamente sustituibles en su fin último. Desde este punto de vista, compite con un ramo de flores, una botella de vino, o cualquier cosa que resuelva la necesidad de brindar un obsequio.

El no estar atento a los diferentes tipos de competencia puede llevar a la compañía a no ver los cambios en los mercados. Puede ir perdiendo paulatinamente clientes a manos de otras industrias y nunca lo vio venir, pues estaba más atento a sus competidores directos que a sus sustitutos.

Actualmente, internet ha entrado a ser competencia directa de muchas industrias que nunca lo vieron posible. Es así como un servicio gratuito como Skype ha entrado a competir con la industria hotelera y de transporte, pues muchas personas ya no necesitan desplazarse para atender reuniones. En este caso, la necesidad que estaban resolviendo las aerolíneas no era la de movilización, sino la de comunicación uno a uno.

Hay que definir muy bien cuál es el negocio en el que se encuentra la empresa para asimismo identificar cuáles son realmente los competidores. Entonces, la pregunta de fondo es ¿de qué otras maneras mis clientes pueden resolver lo que yo les soluciono? En ese momento estará empezando a pensar más integralmente y a proteger su negocio frente a competidores que aún no conoce.

