

# **La Importancia de Compararse con la Competencia**

## **¿Realmente es tan Importante?**

### **¿En qué, para qué y con quién?**



**Antonio Rodríguez Murillo**  
*Brand Investigation*

**H**oy en día la competencia está latente en prácticamente cualquier actividad del mercado,afortunadamente los clientes padecen menos de los malignos monopolios y cuentan con una gama de productos y servicios para elegir de acuerdo a sus necesidades, expectativas y, por su puesto, de acuerdo a su bolsillo.

Anteriormente, los clientes se tenían que ajustar a lo que el mercado les ofreciera, sin importar que esto fuera bueno, malo, caro o barato, porque simplemente era lo único que se vendía. Las industrias fabricaban sus productos de acuerdo a lo que ellos establecían como el "ideal" o "lo mejor" y luego lo lanzaban al mercado para que los clientes los compraran sin hacer un gran esfuerzo de comercialización. Finalmente, era lo único que había y los clientes se tenían que ajustar, ¡Ni modo, así era!

En la actualidad la situación ha cambiado radicalmente, la inmensa mayoría de las empresas están obligadas a estudiar el mercado, identificar las necesidades del cliente preguntándole qué quiere, qué necesita, cómo lo quiere y cuánto estaría dispuesto a pagar. Posteriormente, con esta información, diseñar sus productos o servicios de acuerdo con lo que el cliente comprará; luego vienen los esfuerzos de comercialización porque hay que cautivar y convencer al cliente para que compre. Ya no es tan fácil que los productos se vendan por si solos y que además perduren a través del tiempo; sobre todo porque hay competencia.

¡La competencia! En este punto quisiera centrarme un poco más: qué hay que hacer con relación a la competencia, por qué es tan importante compararnos con ellos, saber que están haciendo y cómo es que lo hacen mejor. Pero sobre todo qué es la competencia. ¿Acaso la competencia es simplemente el que vende los mismos productos u ofrece los mismos servicios que nosotros? ¡Cuidado! No siempre pasa esto.

He tenido la oportunidad de trabajar con muchas empresas para ayudarles a conocer a sus clientes **y a su competencia**, pero en particular me llamó mucho la atención lo que una de ellas consideraba como "competencia". Para esta empresa (llamémosle empresa AAA) su competencia era todo aquel proveedor que tenía contacto con su cliente y, curiosamente, el que podía considerarse tradicionalmente como competencia directa porque vendía los mismos productos que ellos no era considerado por la

empresa AAA como su principal competidor. La razón se sustentaba básicamente en el objetivo de negocio que tenían definido... "SER EL MEJOR PROVEEDOR". Dentro de esta frase englobaban a todos aquellos proveedores, aún cuando no vendieran los mismos productos. El objetivo de la empresa AAA era tomar en cuenta lo mejor de cada uno de ellos para convertirse en el proveedor ideal. Algo muy ambicioso para algunos, pero para esta empresa es un reto que están próximos a alcanzar.

Existe otro caso relacionado con los alimentos, como el de una empresa de comida rápida con entrega a domicilio, quien no consideraba que su competencia directa fueran los restaurantes establecidos o bien, el puesto de antojitos de la esquina. Y, probablemente, no lo sea si consideramos que sus actividades y la forma como atienden a sus clientes es diferente. Sin embargo, algo los hacía similares y que compitieran entre sí, ya que el cliente recurría a ellos por comodidad, porque querían darse un gusto o simplemente por antojo, esto ya los hacía que compitieran por la misma causa... atender al cliente para satisfacer estas necesidades y por supuesto enganchar la compra y la inversión del consumidor.

Es muy importante que definan primero que nada, quién es realmente su competencia y contra quién están compitiendo de acuerdo al objetivo de su negocio. Seguramente ustedes se encuentran ante casos de proveedores locales que venden el mismo producto que ustedes, pero que no pueden ser definidos como sus competidores porque no comparten el mismo segmento de clientes o cuando lo comparten, no tienen el mismo volumen de ventas.

Pero bueno, aquí lo importante es que definan cuál es el objetivo de su negocio y en función de ello, identifiquen a sus principales competidores considerando que estos no necesariamente serán aquellos que vendan los mismos productos o proporcionen los mismos servicios que ustedes. Busquen coincidencias e intereses en común cuando comparten al mismo cliente y consideren que la competencia puede ser aquella organización que se puede llevar la inversión o la oportunidad de negocio antes que ustedes.

*Ojo: No confundan esta situación, cuando dos proveedores comparten al mismo cliente y son esenciales (al mismo tiempo), para cubrir sus necesidades. En este caso, la estrategia es diferente, busquen una alianza con el proveedor para brindar un servicio integral. Y no consideren esto como competencia*

Una vez que identificaron a su competencia y que ésta no es necesariamente la que ofrece los mismos productos y servicios, hay que ver que es lo mejor que están haciendo esos proveedores para cautivar a su cliente y aquí remarco mucho esta parte... **Cautivar, No Vender, o tratar de mantener simplemente a su cliente.**

La forma más eficaz para saber qué está haciendo la competencia para cautivar es preguntárselo directamente a sus clientes, lo peor que pueden hacer es partir de supuestos, o bien, tratar de llegar a acuerdos con proveedores para intercambiar información. La verdad es que por más información que les den casi siempre se quedan con lo más importante y por otro lado, partir de supuestos es arriesgado simplemente porque la satisfacción y percepción del cliente no la definimos nosotros, es exclusiva de él.

Al momento de hacer su análisis de debilidades con relación a lo mejor que están haciendo sus competidores, no descuiden los pequeños detalles que tienen que ver con el servicio y la atención, ya que estos son los que tradicionalmente impactan de manera positiva en sus clientes. Aquellos aspectos de cero fallas, entregas puntuales o bien, cumplir con lo establecido en el contrato, no tienen ni siquiera que cuestionarlos, simplemente mejorarlos aún cuando se encuentren bien, ya que es lo mínimo que el cliente espera de ustedes.

¡Cuestiónense! y háganlo hacia dentro de su empresa, pregunten qué piensan de la competencia, y si encuentran respuestas negativas y un cierto nivel de justificación porque ellos (la competencia) hace mejor las cosas, preocupense porque ante las actividades exitosas de la competencia para cautivar al cliente, no hay pretextos. Un par de respuestas que nos dicen que la situación en su empresa es sana para entrar en un ambiente competitivo es cuando todos en su organización piensan o contestan:

- √ Bienvenida la competencia.
- √ Bendita sea la competencia.
- √ Por fin tenemos competencia para que el cliente nos pueda comparar.
- √ La competencia nos hará crecer, mejorar cada vez más y de manera más rápida.

En alguna ocasión un cliente me dijo algo muy interesan-

te: **“a mí no me preocupa que tanto me alejo de la competencia, sino la velocidad con que me alcanza”**. Obviamente este cliente es el marco de referencia para los otros proveedores.

No se preocupen cuando son copiados o imitados por sus competidores, al contrario, ese es una de los mejores indicadores para definir que todo anda bien, nadie imita a alguien para verse afectado, ¿No creen?

Por otro lado, cuiden mucho las acciones que implementen en su organización, como resultado de la comparación que hicieron con su competencia, ya que hay cosas que a ellos les pueden funcionar bastante bien, pero que al adoptarlas posiblemente no sean bien percibidas por sus clientes. Lo más conveniente en estos casos, es medir una vez que hicieron algún cambio para asegurarse que el cliente lo percibió de manera favorable.

El cuestionamiento que siempre me hacen: ¿hasta cuándo tenemos que dejar de preguntarle al cliente qué quiere y qué necesita? Y por otro lado, ¿hasta cuándo tenemos que medirnos o compararnos con la competencia?

La respuesta es muy sencilla y siempre contesto: **“Hasta que cambien de negocio o bien, cuando ya no les interesen sus clientes y el crecimiento de su empresa”**.

Me gustaría citar la descripción de Benchmarking que viene en el libro de Bob Camp:

**“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas que ayudarán a incrementar los resultados de nuestro negocio”**.

Para mejorar los resultados de nuestro negocio hay que adoptar las mejores prácticas sin importar quien las haga y buscar posicionarnos como marco de referencia a nivel mundial y de manera permanente. ¿Nada fácil, verdad? Pero nunca imposible.

Las necesidades del cliente siempre estarán latentes, si no las identifican ustedes no se preocupen ya habrá otro proveedor (la competencia) que si le ponga atención y lo haga por ustedes, aquí lo importante es quién lo hace primero porque se quedará con la mejor tajada del pastel y lo más importante, es que generará identidad confirmando el dicho “el que pega primero pega dos veces”.

En la actualidad las empresas ya no venden productos y servicios, o dicho de otra forma, el cliente ya no compra. Las empresas ofrecen soluciones y los clientes adquieren respuesta a sus necesidades y emociones agradables. Este es el verdadero cambio del mercado, libre de imposiciones por adquirir lo que sea pero, sobre todo, con mu-