



MANUAIS PRÁCTICOS DE XESTIÓN

Análise da competencia

XESTIÓN



Análise da competencia

Dirección, coordinación e
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) da edición: C.E.E.I. GALICIA, S.A.

D.L

DESEÑO E MAQUETACIÓN Proxectos Consultoría E Formación S.L.

Producciones Khartum S.L.

IMPRIME

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

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	5
0.1 Obxectivos do caderno	7
0.2 A importancia das modalidades especiais de venda	7
1. CONCEPTO DE COMPETENCIA	9
2. COMO IDENTIFICAR OS COMPETIDORES	13
3. ANÁLISE DA ESTRUTURA DO MERCADO	19
4. FONTES DE INFORMACIÓN	23
5. METODOLOXÍA DUNHA ANÁLISE DA COMPETENCIA	29
6. LIÑAS DE ACCIÓN:ESTRATEGIA E POSICIONAMENTO	35
7. COMO COMPETIR MELLOR: BENCHMARKING E SISTEMAS DE VIXILANCIA COMPETITIVA	39
8.COMPETIR E COLABORAR	43
9. CONCLUSIÓNS	47

0. Introducción



0.1 Obxectivos do caderno

O obxectivo deste caderno é transmitir a necesidade da análise continuada das empresas competidoras para conseguir consolidarse no mercado, así como explicar algunhas técnicas e métodos que poden ser de utilidade para realizar esta análise.

0.2 A importancia da análise da competencia

Salvo raras excepcións, ningún desenvolve a súa actividade empresarial nun determinado territorio en exclusiva. Por este motivo, a competencia é un factor clave cunha repercusión elevada no resultado da actividade empresarial.

É frecuente escoitar afirmacións como: *“é imposible que poidan vender tan barato, teñen que ter perdas”* ou preguntas: *“como poden entregar os pedidos tan rápido?”*, por que os clientes prefiren o seu servizo? Nestas frases subxace un descoñecemento total das capacidades da competencia e, con el, unha necesidade non satisfeita de información útil que permita mellorar o negocio propio. Por estes motivos a análise dos competidores é unha ferramenta fundamental que axuda a solucionar esta falta de información e permite afianzarse no mercado mediante o coñecemento das debilidades e fortalezas da competencia.

A análise dos competidores debe ser un proceso continuo, ou canto menos periódico, que sirva de apoio ás decisións no ámbito do negocio e permita definir unha estratexia mediante a que se consiga consolidar a actividade no mercado.

1. Concepto de competencia



1.

Concepto de competencia

Aínda que o concepto de competencia semelle sinxelo de definir esconde unha casuística moito máis ampla do que pode semellar a priori. Unha das ideas máis estendidas é que os competidores son aqueles que ofrecen un produto ou servizo similar ou igual ao noso. Porén,, seguindo esta idea, estarase a considerar tan só unha parte da competencia real da empresa. Este feito pode levar á toma de decisións erróneas e incluso á desaparición de actividades que, eventualmente, non poidan facer fronte aos competidores “non previstos”.

Por este motivo o concepto de competencia débese abordar dun xeito moito máis amplo e pódese definir como todos os produtos ou servizos substitutos, xa sexan reais ou potenciais, que un cliente poida considerar en lugar do que oferta a nosa empresa.

A competencia en sentido amplo estaría formada por todas aquelas empresas que satisfán a mesma necesidade do consumidor.

Por exemplo, un ximnasio debe incluír na análise da súa competencia as actividades deportivas que ofrece o concello non só outros ximnasios similares. Isto é porque as persoas que desexan facer deporte considerarán as dúas opcións.

No caso dun hotel, debería considerar outro tipo de empresas que satisfán a mesma necesidade (aloxamento) como poden ser casas de turismo rural, hostais, cámpings, albergues, etc.

2. Como identificar os competidores



2.

Como identificar os competidores

Moitas veces non resulta sinxelo identificar os competidores porque estes poden ser empresas de moi diversos tipos e características.

Por exemplo, compite un restaurante de 5 garfos cun restaurante de comida rápida?

Nestes casos onde as empresas competidoras non son tan facilmente recoñecibles pode resultar de axuda agrupalas en grupos estratéxicos para, posteriormente, situar a nosa empresa nun deles. Isto permitirá coñecer os competidores que operan con estratexias similares (os que forman parte do grupo) e os que se comportan de xeito diferente.

Como se pode ver, a adopción deste tipo de análise sitúanos a medio camiño entre a consideración do sector como un todo e a de cada empresa individualmente.

Para realizar este tipo de división clasificaranse as distintas empresas segundo cumbran cunhas determinadas variables que nós mesmos identifiquemos. Algunhas delas poderían ser:

- Política de prezos (prezos altos/baixos).
- Ámbito xeográfico no que actúan.
- Política de calidade (produtos de alta/baixa calidade).
- Grao de innovación dos seus produtos ou servizos.
- Tamaño da empresa (grande/mediana/pequena)
- Estrutura da propiedade (pública, privada)
- Etc.

Por exemplo, se rexentamos un negocio dentro do sector da distribución comercial podemos identificar os seguintes grupos estratéxicos: grandes superficies, hipermercados, supermercados e establecementos tradicionais. Cada un destes grupos terá unhas determinadas características, así podemos definir:

	<i>Tamaño da empresa</i>	<i>Política de calidade</i>	<i>Estrutura da propiedade</i>	<i>Cobertura xeográfica</i>	<i>Política de prezos</i>	<i>Diversidade da oferta de produtos</i>
<i>Grandes Superficies</i>	Moi elevado	Alta	Sociedades Anónimas	Moi ampla	Prezo medio/baixo	Alta gama de produtos
<i>Hipermercados</i>	Medio	media	Sociedade Anónima/Limitada	Moi ampla	Prezo medio/baixo	Media/alta
<i>Supermercados</i>	Pequena	Media/baixa	Sociedades Limitadas	Reducida	Medio	Media
<i>Pequenas tendas de alimentación</i>	Moi pequena	Baixa	Autónomos	Ámbito local	Elevado	Baixa

Unha vez conformados, deberíamos situar nel as empresas que operan no sector para observar con que competidores teríamos que interactuar, a que niveis e as posibles estratexias que pode desenvolver cada grupo en función das súas características.

A competencia sempre será máis forte dentro do mesmo grupo estratéxico pero tamén hai que considerar a competencia que exercen as empresas dos outros grupos.

16

Ademais, cando se realiza unha análise de competidores é importante considerar tamén os competidores potenciais. Tomando como referencia contornos locais, a competencia coa que se pode atopar unha determinada actividade pode dividirse en tres grupos:

Competidores directos actuais:

Venden o mesmo produto ou ofrecen o mesmo servizo, é dicir, aqueles que, aos ollos do consumidor, poden substituír a nosa actividade.

Os competidores directos dunha xestión administrativa serán as demais xestións establecidas no mesmo territorio xa que todas elas ofrecen os mesmos servizos e son perfectamente substituíbles.

Novos competidores:

As empresas que se atopan en procesos de expansión xeográfica son unha gran fonte de competidores para as empresas instaladas en determinados territorios. Estes procesos de expansión fan que no territorio obxectivo se incremente a oferta de produtos ou servizos.

Un exemplo de expansión xeográfica foi a apertura, en Galicia, da cadea de supermercados LIDL que pasou a converterse nun duro competidor do resto de supermercados e hipermercados.

Empresas que poden entrar no mercado:

Son empresas que aínda que non ofrecen o mesmo servizo ou produto poden chegar a facelo. Estas empresas adoitan actuar mediante dúas estratagemas:

IMITANDO SERVICIOS XA EXISTENTES.

As empresas dedicadas á realización de fotocopias empezaron a ofertar material funxible como folios e bolígrafos transformándose deste xeito en competidoras das papelarías.

APROVEITANDO O SEU SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN PARA OFERTAR NOVOS

As empresas dedicadas á realización de fotocopias empezaron a ofertar material funxible como folios e bolígrafos transformándose deste xeito en competidoras das papelarías.

En definitiva, empresas que poidan empregar as súas instalacións, sistemas de distribución e persoal de vendas para ofrecer o mesmo produto ou servizo poden constituír unha competencia potencial importante. Por isto, á hora de identificar competidores non só hai que ter en conta ós actuais senón tamén aos potenciais, é dicir, aqueles que están inmersos en procesos expansivos ou teñen capacidade para ofrecer o noso produto ou servizo aínda que non o fagan neste momento.

Isto permite actuar de xeito anticipado, e pensar como poderían afectar ao negocio e que se podería facer para competir con eles antes de que chegue o momento.

3. Análise da estrutura do mercado



3.

Análise da estrutura do mercado

A intensidade da competencia que existe nun mercado vén marcada pola estrutura ou características que ten ese mercado e condicionan o comportamento dos consumidores e das empresas que operan nel. Para determinar a estrutura dun mercado débese analizar:

- O número de empresas vendedoras. Nalgúns sectores existen moitas empresas pequenas (bares, restaurantes) mentres que noutros o mercado está en mans dunhas poucas empresas máis grandes (telefonía móbil).
- Nivel de diferenciación dos produtos. Se os produtos cos que se abastece un mercado son idénticos, a competencia será moito maior. Unha das estratexias que se leva a cabo nos mercados moi homoxéneos é intentar diferenciar o produto.

As denominacións protexidas son un exemplo de estratexia de diferenciación. O queixo é un produto moi homoxéneo polo que os produtores empregan denominacións de orixe protexidas, como a de Arzúa-Ulloa, para destacar entre os seus competidores.

21

- Dificultade para entrar e saír do mercado. Entrar nun mercado, ou saír del, pode chegar a ser moi custoso (infraestruturas, custos de desmantelamento...) polo que canto máis elevados sexan estes custos menos empresas se arriscarán a operar neses mercados, e menor será a competencia.

Á hora de realizar unha análise é importante analizar estes factores xa que nos darán unha idea importante da intensidade da competencia á que nos imos enfrontar.

4. Fontes de información



4.

Fontes de información

Unha vez que xa se teñen identificadas as empresas competidoras é a hora de analizalas. Para iso, nesta epígrafe explícanse as fontes de información e métodos de recollida sinxelos e prácticos que calquera pequeno negocio pode aplicar.

Debe sinalarse que non todas poden ser de utilidade para todos os negocios. É importante elixir aqueles que máis se adapten ás necesidades de información que se teñan.

Os **clientes**: os propios clientes son unha fonte de información moi valiosa para coñecer a competencia xa que na maioría dos casos mercan tamén noutros establecementos. Por iso é importante preguntar sen medo aos clientes por que se decidiu por un establecemento e non por outro. Tamén é importante corroborar sempre a información pois pode que as respostas estean influídas para conseguir mellores condicións.

Moitas veces o titular do negocio non é o único que está en contacto cos clientes senón que ten outros empregados que o fan. É fundamental transmitir isto a todas as persoas do negocio que estean de cara ao cliente, para que traten de obter a información e a transmitan continuamente.

Os **provedores**: os provedores adoitan posuír información dos nosos competidores xa que tamén lles venden ás outras empresas do sector. Por exemplo, poden dar información sobre se están vendendo moito, que tipo de produtos venden máis, etc. É importante tratar de obter este tipo de información cando teñamos contacto cos provedores.

Observación dos diversos comportamentos. da observación dun determinado establecemento pódese obter moita información de utilidade como que tipo de clientes entran, en que momentos, que produtos mercan, etc.

Folletos ou catálogos: a comunicación que realizan as empresas competidoras constitúe unha importante fonte de información. Mediante os catálogos dos competidores, mensaxes publicitarias, etc., podemos descubrir dun xeito fiable o conxunto de produtos que ofrecen, así como os prezos aos que venden un produto ou servizo similar, o seu posicionamento, argumentos de venda, etc.

Visitando as **webs corporativas** das empresas competidoras. Nas webs de empresa existe gran cantidade de información: historia da empresa, información sobre as súas políticas de calidade, catálogos, localización dos puntos de venda, clientes cos que teñen traballado, etc.

Feiras sectoriais: a asistencia a estes eventos pode reportar información moi valiosa xa que nelas concéntranse nun espazo de tempo e nuns días concretos un sector ao completo. Resulta interesante visitalos para poder recoller información sobre as empresas, por exemplo que novidades presentan, a que prezos, etc.

Directorios comerciais: estas publicacións constitúen en si un directorio de empresas a nivel local que pode resultar de grande utilidade para coñecer as empresas que operan no mesmo sector e os seus puntos de venda.

Os informes e memorias que as empresas publican cos seus logros, resultados, estados económicos financeiros e os seus obxectivos futuros. Aínda que esta clase de información, que normalmente se publica para accionistas ou posibles investidores, pode resultar de grande utilidade á hora de coñecer un determinado competidor. Normalmente as empresas que publican estes informes son empresas xa consolidadas e cunha estrutura moi ampla polo que non estarán dispoñibles para todos os competidores.

Un exemplo deste tipo de informe podémolo atopar no publicado polo Corte Inglés que se pode descargar nos seguintes enlaces:

- **Parte económica- financeira:**

http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/show_annex.html?id=2249

- **Parte de Responsabilidade Social Empresarial:**

http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/show_annex.html?id=2248

Este informe contén entre outra información os datos económicos financeiros da entidade, e as súas políticas en canto a clientes . Á vista está que esta información pode resultar de utilidade á hora de analizar, ou compararse, con este competidor.

Bases de datos empresariais. Mediante o acceso á rede podemos empregar as denominadas bases de datos empresariais. Estas bases de datos permítenos realizar procuras de empresas por determinados conceptos: actividade, código CNAE ou IAE, número de empregados, volume de vendas. A contra destas bases de datos é que non teñen un carácter gratuito polo que a súa utilización supón un custo.

Algunhas das bases que podemos empregar son:

- **Camerdata: base de datos creada polas Cámaras de Comercio:**
<http://www.camerdata.es/>
- **Ardan:** servizo de información empresarial do consorcio da Zona Franca de Vigo. Esta base de datos céntrase no territorio de Galicia e nas empresas que operan nel.
<http://www.ardan.es>

Institutos de estatística (INE, IGE): nas páxinas web dos institutos nacional e galego de estatística pódese atopar información empresarial gratuíta que pode resultar de grande utilidade para a identificación dos competidores. A súa desvantaxe radica en que son datos agregados e, ao contrario que nas bases de datos mencionadas con anterioridade non se pode obter información específica sobre un competidor determinado.

• Ine: <http://www.ine.es>

• Ige: <http://www.ige.eu>

Diversas publicacións: existen diversas publicacións que poden axudarnos á hora de recadar información de calidade dun xeito moi sinxelo e a un baixísimo custo, entre elas podemos salientar:

27

- **Revistas especializadas do sector:** moitos sectores de actividade dispoñen de publicacións sectoriais ben sexan revistas en formato papel ou publicacións en formato online. Estas publicacións son unha fonte importante de información xa que nelas adoitan aparecer anuncios ou noticias das empresas do sector. Ver quen se anuncia, cando pode resultar moi interesante.
- **Prensa escrita:** tanto os diarios locais como a prensa económica poden achegar información de utilidade sobre empresas, mercados e mesmo sobre oportunidades de negocio.

O cliente misterioso: esta é unha das técnicas que mellores resultados proporciona á hora de analizar competidores. Consiste na visita de xeito anónimo aos puntos de venda da competencia para, comportándose como un cliente máis, realizar compras ou contratación de servizos ou simplemente solicitar información sobre algunha cuestión. Nese momento avalíase o proceso de venda e aspectos como a calidade de servizo ofrecida, o grao de coñecemento sobre o produto ou servizo, a formación dos empregados, as actitudes e outros aspectos.

É importante que a información se recolla por escrito ao terminar cada visita co fin de non esquecer ningún dato e para facilitar logo a súa análise. Para iso pódese confeccionar un cadro no que se vaia anotando a información.

Por exemplo, a dona dunha tenda de mobiliario para o fogar decide investigar os seus competidores utilizando a técnica do cliente misterioso. Podería confeccionar unha ficha como a seguinte:

	TENDA 1	TENDA 2
Iluminación		
Tamaño da exposición		
Número de dependentes		
Tipo de saúdo		
Preguntas de situación que lle realizaron		
Mostra do produto		
Tipos de produto		
Atención ao cliente		
Tipos de produtos		
Marcas		
Medios de pagamento		
Prezo		
PRODUTO 1		
PRODUTO 1		
CONCLUSIÓNS		

5. Metodoloxía dunha análise da competencia



5.

Metodoloxía dunha análise da competencia

Como xa se sinalou a análise da competencia debe realizarse de xeito sistemático e seguindo un método xa que senón córrese o risco de investir tempo na busca de información que realmente non se precisa ou que logo non se analiza. Non se trata de recoller toda a información senón aquela que realmente se precisa.

A continuación propónse un método sinxelo para a análise da competencia, indicando os pasos que se deben dar para realizar unha análise deste tipo.

Paso 1: determinación dos obxectivos da análise

Este é o primeiro paso e un dos máis importantes determinar cal é o obxectivo. A finalidade do estudo vai condicionar todos os pasos posteriores, deste xeito unha correcta determinación dos obxectivos que queremos levar a cabo fará moito máis sinxelos os posteriores pasos e evitará o estrago de recursos e tempo a parte de mellorar a calidade do mesmo xa que se sabe exactamente nos puntos que se debe incidir.

31

Algúns exemplos de obxectivos poden ser:

- Coñecer as estratexias dos competidores directos.
- Análise dos prezos dos competidores.
- Realizar unha análise comparativa da empresa cos competidores para identificar puntos febles e establecer accións de mellora.

Paso 2: determinación do mercado relevante para a elaboración do estudo

É imprescindible concretar un mercado dentro do cal se desenvolverá o estudo, este marco estará supeditado ás necesidades previamente consideradas (paso 1). Cando se fala de marco de referencia existe a tendencia a pensar que estamos a falar dun determinado territorio, porén, este é tan só un dos puntos que o definen e débense concretar factores como as semellanzas entre os competidores, xa que a competencia, para unha determinada actividade, será máis ou menos directa en función das semellanzas que existan.

Se queremos estudar competencia entre restaurantes deberemos fixar un marco de actuación no cal se recolla ademais do ámbito territorial, as características do negocio, xa que as semellanzas e diferenzas entre os menús determinarán que empresas teremos que analizar. Así para un estudo sobre as cafetarías competidoras en prezo unha vez determinado o marco, pasa a ser un estudo sobre as cafetarías de Santiago de Compostela cun menú do día inferior aos 10 €.

Paso 3: identificar a información que necesitamos recoller

32

Como xa comentamos, as necesidades en canto á información serán distintas dependendo do obxectivo, polo que deberemos seleccionar a información que se mellor se adapte a el.

Exemplo: obxectivos e información relacionada

OBXECTIVOS	INFORMACIÓN DE UTILIDADE
COÑECER OS COMPETIDORES	Estrutura da oferta Grupos estratéxicos Titularidade do capital
COÑECER COMO SE COMPITE	Posicionamento dos competidores Grao de diversificación dos produtos Análise das estratexias de márketing
RESULTADOS	Información contable Participación no mercado

- *Denominación do competidor.* Datos identificativos do competidor, obxectivos cos que opera.
- *Cientes e provedores.* Política con clientes e provedores, grao de fidelidade que conseguiu deles.
- *Natureza do servizo que presta.* Procedementos que emprega, calidade do servizo, mercados aos que se dirixe, asentamento nos mesmos. Esta información permítenos sopesar as posibilidades de expansión dun competidor
- *Datos sobre recursos humanos.* Equipo humano do que dispón, especialización do mesmo.
- *Número de puntos de servizo.* Esta información é útil para coñecer a presenza dun competidor nun determinado territorio, o que nos permitirá discernir se é recomendable ou non entrar nese territorio e axudaranos a deseñar un plan de actuación.
- *Estratexia de prezos..*
- *Promocións que realiza.*
- *Datos económicos.* Gran parte das empresas están obrigadas a presentar no rexistro mercantil as súas contas. Esta información resulta de grande utilidade para comparar tanto a conta de resultados como o balance.
- *Infraestrutura, instalacións, maquinaria.*
- *Etc.*

Paso 4: determinar as fontes de información idóneas para cubrir as necesidades de información

Non todas as fontes de información ofrecen o mesmo tipo de información polo que deberemos escoller aquelas das que poidamos extraer unha información acorde cos nosos obxectivos.

Se estamos analizando os resultados dos nosos competidores deberemos dirixirnos a informes sectoriais, bases de datos empresariais, rexistro mercantil... De pouco ou nada nos servirá coller as paxinas amarelas ou visitar a páxina web das empresas competidoras.

Pola contra, se o noso obxectivo é coñecer os prezos dos competidores será de utilidade o cliente misterioso, visitar a web, etc.

Unha vez coñecidas as posibles fontes de información podemos deseñar unha base de datos que nos permita almacenar a información que consideremos oportuna sobre a nosa competencia co obxectivo de ter información estruturada para unha futura análise. Hoxe en días as novas tecnoloxías fan posible a creación dun xeito sinxelo de este tipo de bases. Algúns dos campos nos cales se pode dividir a información son:

- Nivel de facturación.
- Número de empregados.
- Produtos comercializados.
- Área de actuación xeográfica.
- Etc.

Hai que salientar que é tan importante a recolección de información como a súa posterior organización para adaptala ás necesidades propias de cada caso.

Paso 5: analizar a información recollida

Unha vez se dispón de toda a información hai que proceder á súa análise. Os puntos máis importantes a tratar nas análises de cara a conformar estratexias competitivas son seguintes:

34

- A identificación de competidores e futuros competidores.
- Avaliación das formas de competencia:
 - Identificación das estratexias de márketing dos competidores.
 - Identificación de grupos estratéxicos.
 - Identificación das estruturas de custos dos competidores.
- Avaliación das fortalezas e debilidades da competencia.
- Medición e comparación de resultados económicos e de mercado.
- Conxecturas sobre os obxectivos e estratexias que pode poñer en marcha a competencia.

En definitiva, o labor de análise débemos levar á extracción dunhas conclusións que nos sirvan para definir unha estratexia que nos permita mellorar.

6. Líneas de acción: estrategia e posicionamiento



6.

Liñas de acción: estratexia e posicionamento

Unha vez coñecemos os nosos competidores e o seu xeito de actuar, chega o momento de deseñar estratexias, ou polo menos medidas, que permitan mellorar a posición competitiva e gañar máis clientes.

A adopción de medidas para posicionar mellor o noso produto pasa por incidir naqueles aspectos nos que os competidores nos superan, deste xeito lograrase diferenciar, na mente dos consumidores, o noso produto ou servizo do ofertado pola competencia.

A continuación veremos elementos que se deben ter moi en conta para acadar un bo posicionamento. É conveniente analizar cada un deles respecto ao produto ou servizo propio:

Importancia.

O produto ou servizo ten que ser importante para o consumidor, ten que proporcionarlle un beneficio que sexa perceptible por el.

Beneficios como asistencia as 24 horas, servizo de asistencia posvenda, unha garantía superior no produto, puntualidade, calidade no servizo... poden ser percibidos coma un beneficio positivo e incrementar o número de clientes.

37

Distinción.

Posuír un elemento que nos diferencia dos competidores pode mellorar a posición do produto ou servizo e dar unha imaxe de calidade.

Por exemplo un despacho de avogados que despraza os seus traballadores ao domicilio do cliente para poder atendelos en horarios pouco comúns terá un forte elemento de distinción fronte aos despachos que non o fagan.

Non imitable.

Ter unha estratexia de posicionamento que outras empresas non poidan adoptar é moi difícil, porén, sobre todo nas empresas de servizos, a calidade do servizo desde o punto de vista humano é un compoñente moi importante. Nese sentido, contar cun equipo atento e que dispense un trato de calidade pode supor unha forma de diferenciación difícil de imitar no curto prazo.

Facer tanxible a calidade do servizo.

Moitos aspectos que forman parte dun produto de calidade son difíciles de comunicar. Aspectos diferenciados coma unha alta cualificación dos empregados ou o uso dun software especial pasan facilmente desapercibidos aos ollos do consumidor. Habilitar métodos para facer visibles estes aspectos como folletos informativos ou ofrecer os currículos dos traballadores incrementará a percepción da calidade.

É moi importante facer melloras nestes aspectos pero sempre tendo en conta que estas teñen que ser rendibles para a empresa e perceptibles para o consumidor. Se se quere incidir sobre un aspecto pero a medida non é rendible ou non ten efecto haberá que substituíla por outra.

7. Como competir mellor: benchmarking e sistemas de vixilancia competitiva

7.

Como competir mellor: benchmarking e sistemas de vixilancia competitiva

O benchmarking e os sistemas de vixilancia competitiva son procesos que nos axudan dun xeito continuo a mellorar a competitividade. A continuación explícase en profundidade cada un deles.

Benchmarking

O benchmarking, considerado como un dos mellores métodos para mellorar a calidade e a competitividade empresarial, consiste nun proceso sistemático que se centra en coñecer o como e o por que certas empresas desenvolven tarefas moito mellor que outras. O obxectivo do benchmarking é imitar ou mellorar os resultados e técnicas das mellores empresas da competencia. Para realizar un proceso de benchmarking é necesario realizar os seguintes pasos:

- Determinar que actividades imitar: É un erro intentar imitar todos os procesos; hai que centrarse neles dun xeito secuencial, empezando por aqueles que máis valora o consumidor.
- Identificar as variables e resultados a medir.
- Coñecer cales son os mellores competidores nese campo. Para isto é moi útil preguntar a clientes e provedores a súa opinión sobre quen é o mellor do sector.
- Estudar as diferenzas que existen entre os competidores.
- Diseñar programa e accións para eliminar as diferenzas.

41

Poderíase realizar un cadro como o que segue.

VARIABLES A TER EN CONTA	PONDERACIÓN DA ACTIVIDADE	VALORACIÓN DA EMPRESA	VALORACIÓN DOS COMPETIDORES 1	VALORACIÓN DOS COMPETIDORES 2
ATENCIÓN AO CLIENTE	50%	3	5	4
LOCALIZACIÓN	30%	3	2	4
PERSOAL CUALIFICADO	20%	4	3	2

Sistemas de vixilancia competitiva

Cando falamos de sistemas de vixilancia competitiva estamos a facer referencia á sistematización do proceso de análise da competencia. Ao longo do caderno definíronse as principais fontes para recoller información, das cales pódese obter información de utilidade.

O proceso de extracción, interpretación e recolección de información supón un custo de tempo e recursos que non todos os empresarios están dispostos a soportar, porén, cómpre ter en conta que o custo de non facelo pode ser maior. Neste sentido establecer un sistema de vixilancia competitiva, dentro das posibilidades de cada negocio poder reportar beneficios. Para establecelo debemos:

- *Implantar o sistema.* É dicir, identificar a información que precisamos, as fontes onde se localiza e realizar e asignar a unha persoa que xestione o sistema.
- *Recollida de información.* Esta recollida debe facerse de xeito continuo e abarcar, sempre que sexa posible, tanto as fontes primarias como as secundarias.
- *Avaliación e análise.* A medida que se recolle a información vanse realizando as análises e interpretacións pertinentes.
- *Reparto.* Consiste no envío da información ás persoas que teñen que tomar as decisións.

Pode pensarse que estes sistemas de vixilancia non son adecuados para pequenas empresas pola súa envergadura. Se ben é certo que este tipo de negocios teñen recursos limitados neste sentido, si poden manter un sistema de vixilancia sinxelo que, sen dúbida, reportará do mesmo xeito melloras para o negocio.

8. Competir e colaborar



8.

Competir e colaborar

Igual que é importante competir, non se debe esquecer que a colaboración cos competidores pode resultar moi beneficiosa para todos. Existen moitos exemplos de colaboración entre empresas do mesmo sector:

- Mercar conxuntamente conseguindo mellores prezos.
- Organizar promocións conxuntas (caso dos comercios), etc.
- Organizar eventos, por exemplo: a ruta de tapas en Santiago de Compostela uniu varios bares e restaurantes.
- Compartir deseño de novos produtos.
- Etc.

As empresas que participan nestas actividades saben que competir e colaborar non teñen por que ir separados e que a unión entre varios permite lograr obxectivos que non se conseguirían de xeito individual.

9. Conclusiones



9.

Conclusións

A competencia de empresas inclúe aos que tratan de satisfacer as mesmas necesidades aos mesmos clientes e de xeito similar, é dicir, os substitutos potenciais presentes e futuros. O contorno no que se desenvolven as actividades empresariais é moi mutable; sempre poden aparecer novos competidores, por isto débese entender a análise da competencia como un proceso continuo para que realmente sexa efectivo e nos permita tomar decisión en base a criterios obxectivos e asegurar a continuidade da empresa.

Para concluír este caderno non cabe outra cousa que relativizar e salientar a importancia do equilibrio entre unha orientación cara á competencia, que desenvolvemos ao longo deste caderno, e unha orientación cara ao cliente. Non é bo tomar as decisións unicamente en función do que fai a competencia, achegarse ao consumidor e coñecelo pode reportarnos información de moita utilidade e axudarnos a identificar novas oportunidades de negocio e necesidades emerxentes que ben explotadas pódennos reportar cuantiosos beneficios.



XACOBEO 2010
Galicia



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



XUNTA DE GALICIA