

5

Manejando la competencia

- En este capítulo exploramos ideas en torno a cómo manejar competidores y lograr una ventaja competitiva al posicionarse entre ellos.
- También analizamos las fuerzas de competencia más grandes, incluyendo nuevos oferentes y productos sustitutos, así como sus rivales más cercanos.
- Finalmente, la idea de cooperar con la competencia –‘co-ompetencia’.



Además de enfocarse en las necesidades cambiantes de los clientes, los negocios creativos más exitosos reconocen que trabajan en un ambiente competitivo y, por lo tanto, es necesario desarrollar una estrategia competitiva. ¡Hay otros negocios en el mercado para los mismos clientes! Algunas empresas competirán por precio mientras que otras se especializarán en un nicho de mercado, convirtiéndose en las mejores de ese nicho y, para equilibrar, cobrando precios más elevados.

Ventaja competitiva

Una de las preguntas a responder es: ¿qué podemos hacer mejor que nuestros competidores? Irónicamente, ¡no es necesariamente lo que mejor sabe hacer! La **ventaja competitiva** está en esa área donde Usted es mejor que su competidor y lo derrota –incluso si no es su mejor habilidad, o lo que más disfruta.

La analogía que haré a continuación tiene que ver con mi competitividad para correr. Puedo correr más rápido cuesta abajo que cuesta arriba (obviamente) ¡eso lo hace cualquiera! Subir una cuesta es más lento y más doloroso –pero también lo es para mis competidores. En la fase en la que la pendiente es más inclinada es en la que me acerco más al grupo de líderes, pero en la bajada soy más lento que el promedio. Así que tal vez yo debería competir en Italia donde las competencias de carreras terminan en la cima, ahí mi combinación de fortalezas y debilidades me darían una ventaja competitiva.

Pensando sobre las ventajas competitivas en este sentido y centrándonos en las necesidades de los clientes al mismo tiempo, la pregunta sería: **¿cuáles son los problemas de los clientes que podemos resolver mejor que nadie?**

La estrategia de negocios –su ruta al éxito– implica decidir qué hacer específicamente, y con qué clientes. Además implica decidir qué **no** hacer, y qué segmentos de mercado evitar porque la competencia es demasiado fuerte, concentrándose en las áreas donde tenga ventajas competitivas. **Escoger los clientes apropiados** tiene que hacerse en el contexto de los competidores.



Ventaja competitiva

cuáles
problemas
de
los
clientes
podemos
resolver
mejor
que
nadie

Escoger los clientes apropiados
ver página 36



Posicionamiento competitivo

Usted y sus rivales

El **posicionamiento competitivo** es la técnica de analizar el lugar que ocupa en relación con sus competidores, decidir dónde debería estar e identificar su posición estratégica dentro del ‘campo de batalla’ de la competitividad.

¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de su negocio en relación con sus rivales?

Usted y sus competidores pueden ser ubicados en gráficos con varios ejes, tales como precio, nivel de servicio, velocidad, etc. Una técnica conocida como **mapeo de la competencia**,¹³ asigna puntajes, digamos, diez criterios claves para sus competidores y usted. Esto ayuda a establecer en qué lugar puede posicionarse y en que áreas necesita mejorar.

Las perspectivas de los clientes aquí son muy importantes y es vital ver su negocio –y el de los demás– desde el punto de vista de los clientes. Los clientes lo catalogarán a usted o a sus rivales como ‘barato y alegre’, ‘el más caro pero vale la pena’, ‘fácil de usar’, que es ‘el más rápido en pagarse’ o cualquier cosa que definan como ‘calidad’.

Calidad

Todos están a favor de la calidad –pero ¿qué significa exactamente? Más aun, ¿de quién es la definición de calidad más importante –la suya o la de sus clientes? La Biblioteca Nacional para Ciegos (NLB por sus siglas en inglés), editora de libros en formato Braille, se enorgullece por la alta calidad de su infalible sistema Braille. Es un proceso complejo que puede tomar meses. Escuchando a sus lectores, la NLB descubrió que algunos clientes preferían leer las pruebas de Braille sin revisión, disponibles pocos días después de la publicación original, en lugar de esperar varias semanas por el producto perfecto. Para ellos, la velocidad era un tema de calidad. Ahora, la NLB permite a sus clientes escoger el tipo de calidad que prefieran.

La calidad no es inmutable. En términos de negocio, la calidad es la armonía entre las necesidades de los clientes y lo que se ofrece.



Mapeo de la competencia



Fuerzas de competencia

Fuerzas de competencia

La competencia más obvia proviene de quienes hacen las mismas cosas que usted, pero, de acuerdo al profesor Michael Porter¹⁴ de la Escuela de Negocios de Harvard, estos son simplemente sus rivales. Existen otras cuatro **fuerzas de competencia** para tener en cuenta. Éstas son los Nuevos Participantes, los Productos y Servicios Sustitutos, el Poder de Negociación de los Proveedores y el Poder de Negociación de los Clientes.

La pregunta pertinente en relación a los nuevos participantes es: ¿qué evitaría que alguien montara un negocio y compitiera directamente con usted? Las ‘barreras de entrada’ pueden ser débiles, a menos que su empresa se base en tecnologías o diseños protegidos por el derecho de autor, requiera de licencias especiales o de inversiones considerables. ¿Cómo puede moverse a una posición a la que otros no puedan seguirlo fácilmente?

Una fuerza competitiva, potencialmente más devastadora, puede ser el producto sustituto. ¡Recuerde lo que sucedió a la industria de máquinas de escribir por causa de los procesadores de palabra económicos! ¿Quién va a Nueva York por barco en la era del avión? Nuevamente, analizando esto desde el punto de vista del cliente, lo que ellos quieren no es una máquina de escribir o un procesador de palabras sino la posibilidad de producir un documento profesional; no una litera en un barco o un asiento en un avión, sino llegar más rápido y a salvo a Nueva York.

En términos de productos sustitutos potenciales, la pregunta aquí es: ¿cuál es el beneficio que recibe el cliente de los productos y servicios existentes? Un entendimiento íntegro de las necesidades de los clientes hacen más probable que Usted invente el producto o servicio sustituto, en lugar de convertirse en la víctima.

Los emprendedores se enfocan en **los beneficios, no en las características** del equipo o servicios que ofrecen a sus clientes. El cliente quiere saber: “¿qué es lo que gano?” Si la respuesta del cliente es: “¿y entonces?”, usted ha estado hablando de características, no de beneficios.



*los
emprendedores
se enfocan
en los
beneficios
no en las
características*



Beneficios no características

Co-competencia

Algunas veces, competidores pueden cooperar como socios en proyectos o empresas. La **co-competencia**¹⁵ es el resultado de unir competencia y cooperación para crear, más allá de una nueva palabra, un nuevo tipo de sociedad.

Una sociedad en co-competencia tiene más posibilidades de funcionar cuando las posiciones competitivas son diferentes de alguna forma, por ejemplo, sus especialidades y fortalezas no son exactamente las mismas.

La co-competencia se basa en el concepto de que los negocios no tienen que fracasar para que otros sean exitosos. Ellos pueden cooperar para crecer la torta y luego competir por una tajada más grande que la anterior. Por ejemplo, en la avenida Charing Cross en Londres los vendedores de libros compiten hombro a hombro, pero al mismo tiempo se asocian para atraer más clientes a su calle de librerías de talla mundial. La Fórmula 1 es una industria centrada en un grupo de pequeñas firmas especializadas que se encuentra en el sur de Inglaterra; un *cluster*. De forma similar, los 'clústeres creativos' en Liverpool, Londres, Helsinki, Huddersfield, Tokio, Dublín, San Petersburgo y Los Ángeles atraen clientes al concentrar negocios similares, que al mismo tiempo compiten y colaboran entre sí.

En pocas palabras, una ventaja competitiva es el resultado de seleccionar clientes y mercados donde usted será un ganador. Las elecciones astutas provienen del entendimiento que tenga de sus fortalezas y debilidades en relación con otras empresas, de forma que pueda decidir con inteligencia cuando evitar, competir (o cooperar) con ellas. Los ganadores serán los negocios que ofrezcan, mejor que nadie, la calidad que los clientes rentables desean.

“
los
negocios
no
tienen
que
fracasar
para que
otros
sean
exitosos
”



Puntos clave

- 1** Evalúe las fortalezas y debilidades de sus rivales en relación con sus clientes objetivos. Decida a qué competencia puede superar y cual no.
- 2** Anticípese a las amenazas competitivas de productos sustitutos –invéntelos antes que alguien más lo haga.
- 3** Entienda las necesidades de sus clientes que los productos o servicios actuales satisfacen. Comprométase en un diálogo con los clientes.
- 4** ¿Qué es lo que evita que otras personas monten un negocio que compita con el suyo? ¿Cómo puede llegar a una posición a la que no lo puedan seguir?
- 5** Haga un mapa de la competencia. ¿En qué lugar se ubica con respecto a sus rivales? ¿Dónde más podría posicionarse?
- 6** Pregúntese: ¿cuáles son las necesidades de los clientes que satisface mejor que nadie?
- 7** ¿Cuáles es la percepción que sus clientes tienen de su negocio en relación con sus rivales?
- 8** Si la respuesta de los clientes es “¿y entonces?”, usted ha estado hablando de características, no de beneficios.
- 9** ¿Hay oportunidad de colaboración con competidores? Piense en la co-competencia.
- 10** ¿Forma parte de un cluster creativo? ¿Podría serlo?

Ideas en Acción

ESP Multimedia

Autoría y postproducción, video/audio CD/DVD

ESP Multimedia Ltd. es una nueva empresa de desarrollo de medios, especialista en autoría de CD Rom y DVD, trabajo de postproducción de video/audio, de David Hughes y David Harry. Su impresionante lista de clientes incluye Warner Bros., BBC, Sky, Toyota, Smirnoff y Film Four.

Antes de empezar ESP, Dave Hughes co-compuso la banda sonora para la película *Lock, Stock and Two Smoking Barrels* y poco tiempo después ya se encontraba en Los Ángeles trabajando en películas como *The Bachelor*, protagonizada por Renée Zellweger. Esos proyectos de alto perfil no son siempre lucrativos, dice Dave. Otros proyectos ‘comerciales’, como hacer la biblioteca musical Sky tv es más rentable en el largo plazo –y no son siempre menos creativos, insiste Dave.

David Harry era un miembro del acto de *chart dance* ‘Oceanic’ de los 90 antes de llevar su talento a la multimedia como promotor y consultor.

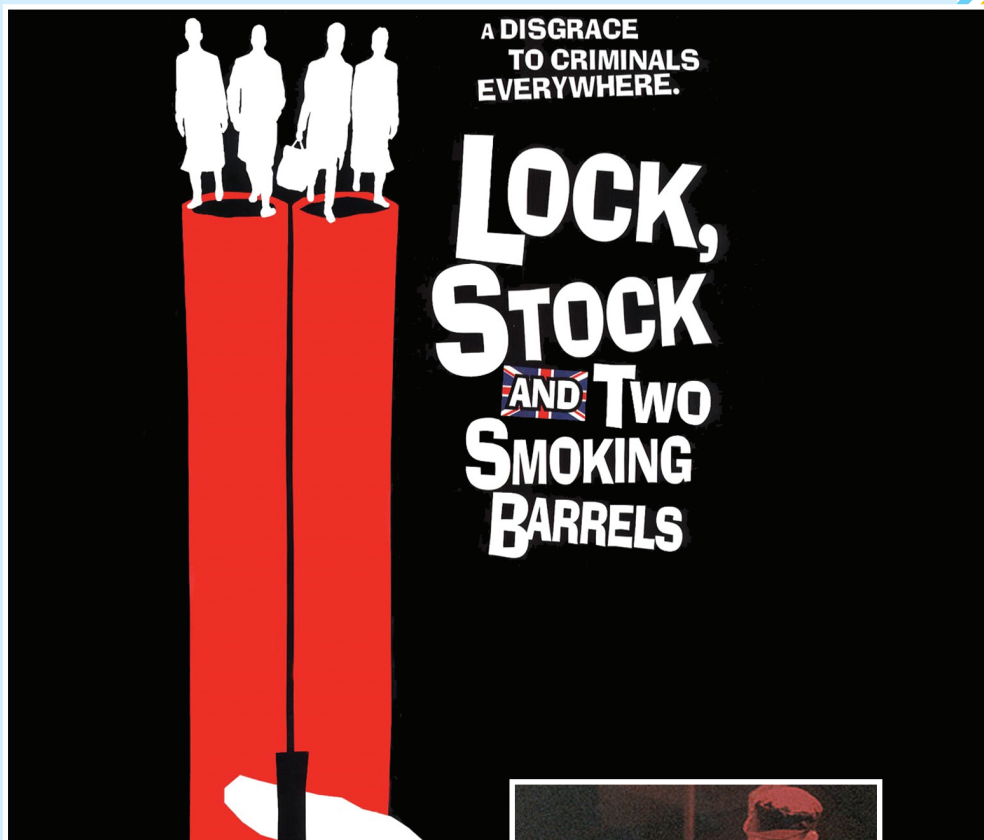
La fórmula de negocios de esp combina los proyectos altamente creativos con lo que Dave llama actividades rentables, es decir, trabajos más pequeños que se sostienen con las entradas de los proyectos principales, por ejemplo, creación y copias de DVD y CD.

El negocio de copias de cd de ESP, al principio una sociedad, ahora forma parte de una compañía limitada, con la finalidad de reducir los riesgos de negocios para los propietarios. ‘cdduplicator.co.uk’ es aún una marca independiente y ahora actúa como, lo que Dave llama, una “puerta de entrada”, para introducir a los clientes dentro de la sofisticada gama de servicios de áreas técnicas y medios profesionales que ofrece ESP.

Otro flujo de ingreso se deriva de las regalías por derechos de autor. Para la serie *Funland* de la BBC TV, Dave Hughes ha negociado reteniendo sus derechos de publicación en algunos lanzamientos de DVD y cualquier otra venta del programa que siga a la transmisión de las series en el Reino Unido.

No obstante el alto perfil de los proyectos y la extensiva lista de clientes, Dave sostiene que sus empresas creativas se tratan, en últimas, de calidad de vida –en otras palabras, un ‘negocio de estilo de vida’.

www.espmultimedia.com
www.cdduplicator.co.uk



David Hughes trabajando.

Links a ideas y temas relacionados en el libro:

- * **Estructuras de sociedad y de compañía** (ver p. 75)
- * **Lo 'comercial' y lo 'creativo', no necesariamente un conflicto** (ver p. 8)
- * **Retención de derechos de autor para crear flujo de ingresos** (ver p. 58)
- * **Marcas** (ver p. 53)
- * **Negocio como estilo de vida** (ver p. 9)