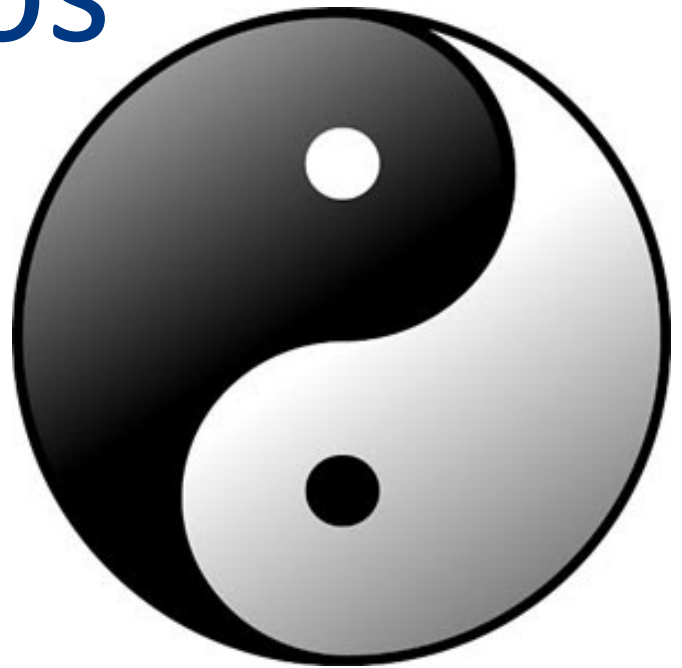


No estamos solos

Así es, no estamos solos nunca en el mercado en que nos toque competir. Sin embargo no es cierto que la posición monopólica sea siempre conveniente. En el mercado, nunca vale más solo que mal acompañado. La competencia es un factor importante por múltiples factores, y saber trabajar con ella para potenciar un segmento, un servicio, una línea de productos o un mercado entero, es la clave para superar y potenciar los desafíos empresariales.



Qué sería de una sin la otra...

En todos los ámbitos de la vida, las personas, tendemos a ser dicotómicos; la vida y la muerte, la alegría y la tristeza, la compañía o la soledad, la pobreza y la riqueza, tener hijos o no tenerlos, ser casado o soltero. Algo parecido sucede con el consumo, tomamos mate amargo o dulce, leche común o descremada, azúcar o edulcorante, alquilamos o somos propietarios, vivimos en casa o en apartamento, somos vendedor o compradores. Y eso hace que un extremo no pueda prescindir del otro. No es lo mismo Coca sin Pepsi, no es lo mismo Apple sin Samsung, No es lo mismo Peñarol sin Nacional.

Esta realidad nos presiona al aprendizaje. Quien no aprenda a vivir con la competencia y a sacar provecho de ella, está condenado al fracaso. En este sentido, hay algunos consejos que queremos compartir, cada uno de ellos más importante que el otro.

1) Competidor, no enemigo.

En los negocios no se puede ver al competidor como un enemigo, no se puede jugar el partido para que el otro pierda. Se debe mirar siempre hacia delante e invitar a los competidores a imitarnos en el camino de una visión constructiva del mercado. Un mercado que construya margen y volumen.

Un mercado que no distraiga un solo peso en empobrecer al competidor, porque el empobrecimiento de un competidor genera su desesperación, inicia una competencia por precios que puede provocar una espiral descendente que erosione por años (o para siempre) la rentabilidad del mercado.

2) Competidor, no público.

En mi propia experiencia como consultor, fui partícipe de una campaña publicitaria simplemente dirigida a decirle a un competidor “mirá lo lindos que somos”. Una sola reflexión me viene a la mente. ¡Que manera más ridícula de tirar la plata! Nunca se puede armar una campaña definiendo como público objetivo a los competidores. Es un error por varios motivos:

1) es un desperdicio de recursos porque nuestros competidores no son público objetivo de nuestros productos y servicios. 2) es un error estratégico porque confunde al consumidor, que normalmente no entiende nuestro mensaje. No estoy diciendo aquí que no se pueda hacer referencia al competidor; eso es una cosa, manifiestamente exitosa en el posicionamiento de muchas marcas, que han hecho de ellos el eje de su comunicación. Para no ir más lejos, se me viene a la mente el viejo eslogan: “no somos los más grandes, por eso nos esforzamos más” o el más complejo “gracias a los segundos somos el primero”, por no hablar de las referencias que las propias Coca y Pepsi se hacen el uno al otro permanentemente, sobre todo en mercados donde

culturalmente esto motiva al consumidor, algo no tan bien visto en nuestro propio mercado.

3) Competidor COO-PETIDOR

Hay muchas ocasiones en las que los esfuerzos de un solo competidor en el mercado no son suficientes, y es necesario realizar una acción conjunta. En el mercado inmobiliario esto es claro cuando todos los agentes se reúnen para promocionar un destino, un barrio o una temporada. ¿nunca lo vieron? Los invitamos a que lo hagan, porque los fondos comunes son muy importantes para promover la acción y la atención de los mercados. Hay clarísimos ejemplos en segmentos como el vitivinícola, que siempre está haciendo esfuerzos que no dejan solo en manos del INAVI (Instituto Nacional de Vitivinicultura), sino que se focaliza en acciones privadas y conjuntas, aunque no todos los actores se involucren.

Siempre habrá quien piense con una mente tan pequeña que crea que quien más se beneficia de una acción promocional conjunta en un segmento de mercado es el líder. Todo lo contrario. Al líder ya le está prestando atención la mayor parte del mercado. Si su empresa es más pequeña que el líder, tiene todo para ganar cuando coo-pite con este. Esta propia publicación es un ejemplo de acción conjunta, dirigida desde una cámara empresarial.

La estrategia inteligente en el mundo hipercompetitivo de hoy, es pensar en los competidores como complementadores para agrandar la torta del mercado, y para aumentar el valor de nuestros productos y servicios. Un competidor puede negociar junto a nosotros el valor de un insumo clave, lograr abrir un mercado, crear un canal de distribución alternativo, desarrollar una plataforma tecnológica, y desarrollar un fortalecimiento de la importancia relativa de nuestros productos y servicios.

EN SÍNTESIS

Siempre es clave mirar hacia adelante, y en el mercado, no se puede tener como guía al competidor, porque nunca está delante, siempre está a nuestro lado, intentando caminar hacia el consumidor, que es quien verdaderamente guía nuestros pasos. En épocas de dura competencia, pensar en los complementos es casi tan importante como pensar en los clientes.

¿Más? CO-OPETITION (Barry Nalebuff y Adan Brandenburger).