

# Dinámica del mercado competitivo

## Preparándose para un nuevo paisaje competitivo



**Saber dónde, cuándo y cómo adelantar a sus competidores requiere planificación y un profundo conocimiento de sus fortalezas y debilidades.**

La pandemia de COVID-19 presenta desafíos extremos a las empresas y el panorama competitivo será un hervidero de innovación, pivotes rápidos, desinversiones y adquisiciones a medida que las empresas conciben nuevos modelos para recuperar el crecimiento.

Hay muchas herramientas a tener en cuenta en preparación como el procesamiento del lenguaje natural y el aprendizaje automático que se puede evaluar al grabar las llamadas con sus clientes e identificar los temas y tendencias clave. Otra es el monitoreo de los medios sociales que puede ayudarle a medir el sentimiento del cliente. Mientras tanto, el análisis de las transacciones y los datos personales - en particular en los servicios financieros- puede alertarle si los clientes se encuentran en una categoría de alto riesgo tras una caída de los ingresos o un aumento repentino de los gastos, o si son vulnerables por algún otro motivo.

Las empresas necesitan comprender dónde encajan sus productos y servicios en el nuevo mercado, y los competidores emergentes pueden usurpar rápidamente a los titulares cuando su oferta se adapte mejor a las cambiantes demandas del mercado.



**Ian Pascoe**, socio gerente de Grant Thornton Tailandia, dice: "Es importante recordar que todo acontecimiento inesperado crea nuevas oportunidades. Es probable que sus competidores directos no estuvieran tan preparados como usted para la pandemia de COVID-19. Si sus cadenas de suministro se interrumpieron, probablemente las suyas también lo hicieron, y una ventaja competitiva espera a cualquier empresa que desarrolle la solución más eficaz".

**Revisen sus espejos para ver si hay competidores emergentes...**



**Tony Markwell**, socio gerente de la asesoría privada Grant Thornton Australia, dice: "Podrías encontrar que la nueva competencia está haciendo cosas completamente diferentes de lo que han hecho antes mientras tratan de saltar a tu mercado.

¿Qué probabilidades hay de que te subestimen?  
¿Los negocios fuera de su industria tradicional van a cambiar lo que están haciendo? De repente, puede que se encuentre con que tiene competidores que nunca antes había tenido. Si estás en una buena industria, no pasa mucho tiempo antes de que otras personas se enteren de que estás en una buena industria y decidan que quieren diversificarse y tomar una parte de ella".

Mantener la ventaja competitiva existente requiere que las empresas ejemplifiquen sus puntos fuertes y sus diferencias -ya sea en cuanto a precio, calidad o servicio al cliente- y articulen claramente su superioridad sobre otras marcas. Toda innovación o mejora permanente de un producto o servicio -como los plazos de entrega gratuitos o más rápidos- debe ser comunicada, para que llegue a los clientes de la manera más eficiente posible.

## Usar datos alternativos para comprender la posición que ocupas en el mercado

Las empresas deben estar al tanto de lo que hacen sus competidores, y su industria en general, para fundamentar las decisiones de gestión, como por ejemplo, dónde aprovechar el desgaste de los clientes, dónde encontrar nuevos talentos disponibles o cuándo moverse a la defensiva mediante la desinversión de operaciones no fundamentales. Al mismo tiempo, deben ser conscientes de que sus competidores también estarán reuniendo inteligencia competitiva.



**Pallavi Bakhru**, socio de Grant Thornton, India, dice: "La gente se ha dado cuenta de que los datos pueden dar mucha información. Son lo suficientemente agudos como para preguntar: 'Si haces análisis, ¿cuál es la información que puedes darme que me ayudará a tomar mejores decisiones?'".

Hay muchas fuentes de inteligencia de mercado, informes y análisis que serán invaluable para su comprensión del panorama de la competencia y su posición en el mercado. Sin embargo, las empresas inteligentes están buscando cada vez más datos alternativos para construir una imagen más completa de sus competidores. Esto podría incluir la supervisión de las solicitudes de propiedad intelectual y los anuncios de empleo para comprender el desarrollo y la estrategia de los

productos. Del mismo modo, la realización de un análisis del sentimiento en las declaraciones públicas y las comunicaciones de la empresa o la supervisión de las tendencias de búsqueda o las interacciones sociales con los clientes también puede ayudar a obtener la confianza empresarial y los niveles de defensa de los clientes. Del mismo modo, puede haber formas de utilizar los servicios de terceros en su cadena de suministro para obtener información competitiva útil. Por ejemplo, en el sector de la hostelería, un análisis minucioso de las plataformas de reserva puede indicar la eficacia con que un hotel o un restaurante gestiona su capacidad.

## Comenzar a explorar las oportunidades estratégicas

Los problemas macroeconómicos afectaron a los niveles mundiales de fusiones y adquisiciones y, al comienzo de la pandemia, muchas transacciones planificadas se estancaron. Pero el flujo de transacciones está comenzando a recuperarse con el nuevo entorno comercial que ofrece oportunidades para los fondos de adquisición y los negocios. Durante estos meses difíciles, algunos competidores o proveedores directos pueden estar bajo presión y luchando. Los activos en dificultades y las bajas valoraciones pueden proporcionar objetivos adecuados para las adquisiciones ahora o en una fecha posterior.



**Matthew Woodgate**, director de Grant Thornton UK, dice: "Las empresas que han salido más débiles de la crisis están considerando sus opciones estratégicas. Algunas empresas están buscando deshacerse de negocios no fundamentales y asegurarse de que sus modelos de negocio son 'adecuados para el futuro', y se están llevando a cabo algunas adquisiciones oportunistas".

Ser consciente de esos objetivos potenciales, y estar preparado y prepararse para cualquier posible transacción le permitirá moverse rápidamente cuando sea el momento adecuado. Necesitará tener una idea clara de cómo esa adquisición apoya su estrategia, y esos objetivos se alinean o complementan sus capacidades de fabricación u operación.

## **Prepárese para hacer girar su negocio rápidamente**

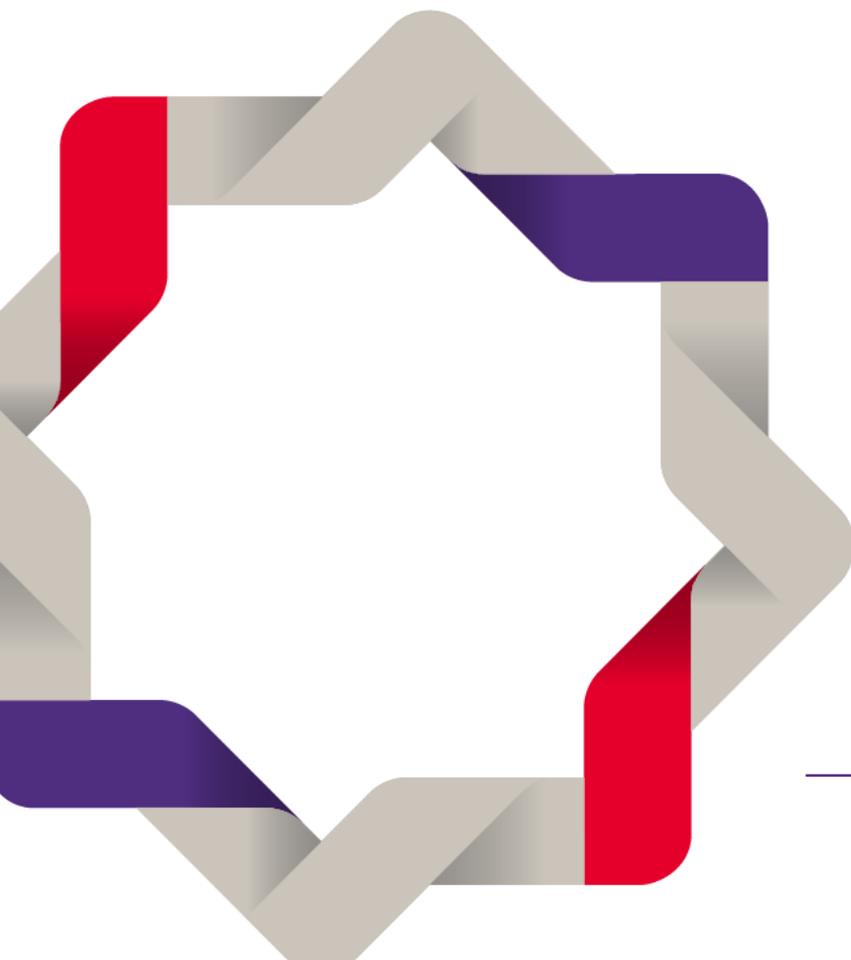
Un aspecto alentador de la pandemia ha sido la capacidad de las empresas de girar muy rápidamente hacia donde está la demanda. Eso sólo continuará a medida que las economías mundiales y regionales se recuperen.

Bakhru dice: "Las aerolíneas de pasajeros indias se quedaron en tierra por la pandemia. No hubo vuelos nacionales ni internacionales. Así que lo que algunas de las aerolíneas privadas más inteligentes hicieron fue pasar al transporte de carga. Rápidamente convirtieron las aeronaves para el transporte de carga, porque de repente, se necesitaban suministros, medicamentos y ventiladores que tenían que ser trasladados dentro del país".

"Una aerolínea lo inició, y en dos meses, todo el mundo empezó a hacerlo. Normalmente lo que sucede es que los competidores siempre se vigilan unos a otros. Habrá alguien que será el primero en llegar al mercado y capturar la mayor parte, luego el resto lo seguirá."

Las empresas tendrán que sopesar los escenarios de mercado a corto y largo plazo y tener planes que puedan ejecutar con rapidez. Parte de ello incluye examinar su base de clientes y la de sus competidores y evaluar si está abordando la demanda correcta y los clientes adecuados que le pondrán por delante o le protegerán de la competencia. Markwell dice: "Si usted encuentra que tiene una base de clientes que realmente no debería tener, ahora puede ser el momento de perseguir la base de clientes que necesita tener. Tenga en cuenta que sus competidores pueden ser un poco lentos para apuntalar su base de clientes."

Al igual que los equipos de Fórmula 1 que intentan adelantar a sus rivales, conocerán las condiciones óptimas y el punto de la pista en el que su vehículo puede superar al de su competidor. De la misma manera, las empresas deben planear las oportunidades de adelantarse y aprovechar los momentos en que se presentan. Necesitan vigilar constantemente la pista que tienen delante y estar preparados para moverse en posición y acelerar hacia delante cuando llegue el momento. Para ello, las empresas deben desarrollar una profunda comprensión de la dinámica del mercado y de cómo sus competidores se están adaptando a él.



Hable con su experto local de Grant Thornton para entender mejor cómo analizar a sus clientes y adaptar su oferta para que coincida. Entender mejor a sus clientes le ayudará a adaptar sus productos y servicios para el futuro.



**Roderick Marquis**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E roderick.marquis@ve.gt.com



**Jorge Gómez**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E jorge.gomez@ve.gt.com



**Carlos Díaz**  
Tax Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E carlos.diaz@ve.gt.com



[www.grantthornton.com.ve/](http://www.grantthornton.com.ve/)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.