

---

Extracto del Libro: **Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles**

Publicado por: la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

Escrito por: Mario a. Socatelli P.

Director General - Intermark - Consultores en Turismo

Especialista en Planeación - Desarrollo y Mercado Turístico

---

## **Análisis de competencia**

Examinar las características de los eventuales rivales existentes o los que se habrá de enfrentar, así como las particularidades de los productos o servicios que éstos ofrecen, es la esencia de un análisis de competencia, y el cual constituye un elemento fundamental para poder determinar la viabilidad comercial de un nuevo negocio o emprendimiento.

Identificar las características del entorno de competencia, va más allá de hacer el estudio y análisis de los competidores, para posteriormente tomar las decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos. Evaluar a los competidores, sus productos o servicios y las relaciones entre ellos, busca analizar los aspectos específicos de dónde y cómo se venden éstos, tales como: estructura de la distribución, el potencial de mercado, las tendencias, las fuerzas o elementos externos que influyen o pueden influir en el ámbito de competitividad.

La relación de las empresas u organizaciones con su entorno de competencia y la definición de sus capacidades para gestionar su incursión en el mercado resultan ser factores claves para el desarrollo de estrategias de competitividad que aseguren la sostenibilidad financiera y económica de todo nuevo emprendimiento.

El primer paso es identificar los competidores para recopilar toda información relevante sobre ellos, ya sea que vendan productos o servicios similares a los que se pretenden llevar al mercado, denominados competidores directos o bien los que ofrecen sustitutos o alternativos a éstos, quienes constituyen los competidores indirectos. El propósito es determinar a cuáles de ellos se les aventaja y en qué, así como los aspectos en los que puede haber un rezago.

Este proceso de investigación busca reunir datos tales como: ¿Cuántos son los competidores?; ¿Cuáles son los líderes o los principales?; ¿Dónde están ubicados?; ¿Cuáles son sus mercados?; ¿Cuáles son sus principales estrategias; ¿Qué materiales o insumos usan para sus productos?; ¿Cuáles son sus precios?; ¿Cuál es su experiencia en el mercado?; ¿Cuál es su capacidad?; ¿Cuáles son sus medios publicitarios?; ¿Cuáles son sus canales de venta?; ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

## (A). Análisis de Competencia

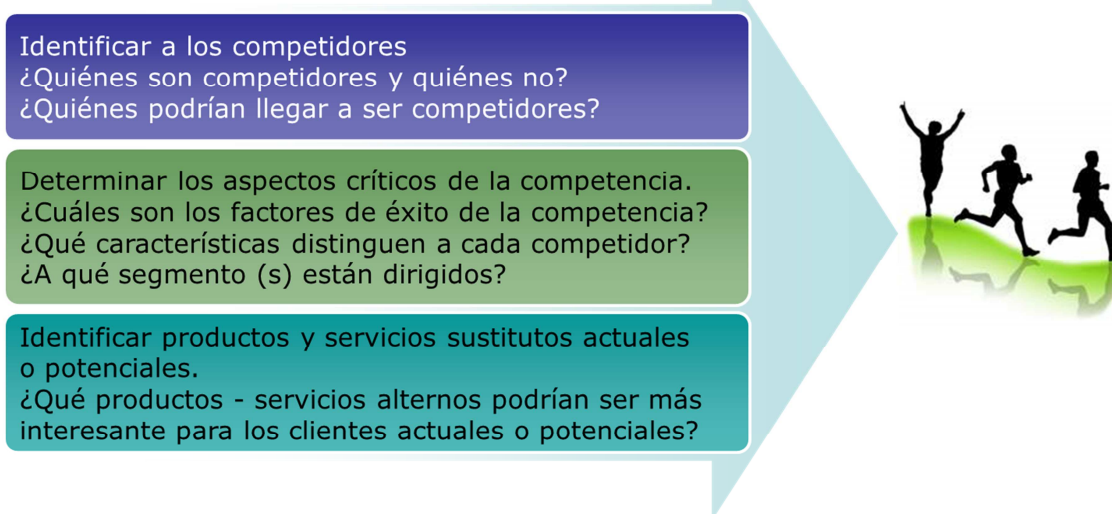


Figura 1. Elementos del análisis de competencia. – Fuente. Elaboración propia

La metodología para hacer un estudio programático de todas estas variables, para determinar la rentabilidad de un sector del mercado en específico y evaluar el valor y la proyección futura de empresas o los productos y servicios que éstas pretenden llevar al mercado, se fundamenta en el modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989, y conocido como "el análisis Porter de las cinco fuerzas". 1) Amenaza de nuevos competidores; 2) amenaza de productos sustitutos; 3) poder de negociación de los compradores o clientes; 4) el poder de negociación de los proveedores o vendedores; y 5) la rivalidad entre los competidores.

- *Amenazas de nuevos competidores.* Reconocer las amenazas que puedan existir del ingreso de nuevos competidores al mercado, es decir los competidores potenciales. Este análisis permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos nuevos competidores a través de acciones tales como la búsqueda de economías de escala, la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o diseñar estrategias que le hagan frente a dichos competidores.
- *Amenazas de productos sustitutos o nuevos.* Identificar las empresas, los productos o servicios que desempeñan la misma función para un mismo grupo de consumidores y que además le ofrecen ventajas en precio y valor de uso respecto a los existentes, por lo que pueden sustituirlos.

Reconocer estos productos con anticipación permite conceptualizar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que los vayan a vender o, en todo caso, las que posibiliten competir con ellas.

- *El poder de negociación del consumidor.* Este factor tiene por objetivo medir la capacidad de negociación con que cuentan o pueden contar los consumidores. Este poder está directamente relacionado con la cantidad de compradores y el número de productos o servicios de una misma índole que se les ofrecen.

Mientras menor sea la cantidad de compradores que existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. El poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez o la especialización de un producto o servicio.

Establecer cuál es el poder de negociación de los consumidores permite diseñar estrategias para captar un mayor número de clientes u obtener la lealtad de éstos.

- *Poder de negociación de los proveedores.* Al igual que el poder de los consumidores, la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, es determinado por la cantidad que existan en el mercado.

A menor cantidad de proveedores que existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Aspecto de su suma importancia en la comercialización de productos o servicios turísticos, dada la heterogeneidad que los caracteriza.

- *Rivalidad entre los competidores.* El grado de rivalidad entre las empresas que compiten directamente en un mismo sector del mercado, ofreciendo el mismo tipo de productos o servicios, aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, que éstos se igualen en tamaño y capacidad, o disminuya la demanda de productos, o los precios.

Esta variable también tiene mucha importancia en la comercialización de productos o servicios turísticos, dada la alta diversidad y similitud de estos.

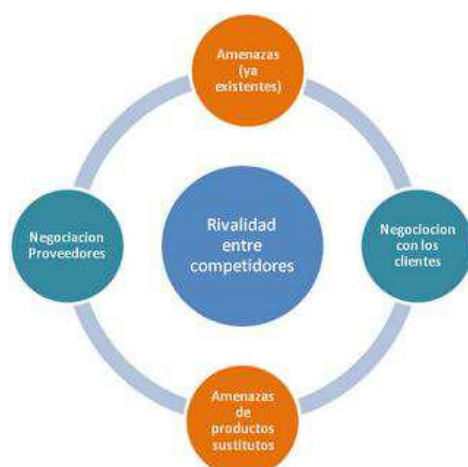


Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, 1979. – Fuente. Elaboración propia

La valoración del entorno de competencia debe ser una tarea que se ejecuta permanentemente, pues en todo momento se debe estar atento a los movimientos, decisiones o estrategias que realice la competencia, el surgimiento de nuevos productos, nuevos puntos de ventas, tendencias, etc., a fin de poder tomar las decisiones o definir las estrategias que permitan responder oportunamente al constante movimiento del mercado.