

# Capítulo 6

## Competencia

*Paula Bonatto*

### Introducción

El elemento clave para que un producto /servicio tenga éxito en el mercado seleccionado es el posicionamiento y como hemos estudiado, una de las bases para lograrlo es la diferenciación a través de una ventaja competitiva sustentable. Es por eso que es fundamental analizar la situación competitiva de la empresa para evaluar la naturaleza y fuerza de su ventaja competitiva y la de sus competidores.

El desarrollo de esta parte del trabajo está estrechamente relacionado con el estudio del consumidor visto en el capítulo anterior ya que las expectativas de los consumidores y su percepción tienen un impacto directo en el análisis de las ventajas competitivas.

### Objetivos del capítulo

El objetivo que buscamos al desarrollar esta parte del trabajo es lograr identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa/ producto/ servicio y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia.

### Habilidades requeridas por el alumno

Las habilidades que necesitaremos para analizar la situación competitiva son:

- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Habilidad para la selección de las variables a analizar y las herramientas con las cuales hacerlo.
- ✓ Aptitud para resumir y presentar la información más relevante.
- ✓ Creatividad en la selección de modelos de análisis y vinculación con los otros ejes de trabajo.

## Comencemos por el principio

Es importante ubicar dentro del contenido de la materia dónde estamos. Veamos entonces el esquema integral.



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

El estudio de los competidores sumado al del consumidor y el del perfil interno de la empresa nos dará un panorama de situación que luego nos permitirá tomar distintas definiciones. Esto pone de relieve la importancia de recordar que toda esa información debe analizarse de manera integrada. Si bien para realizar el trabajo de Experiencia Marketing estamos organizados en grupos, el análisis y las conclusiones de cada uno dependen y realimentan a los demás. La interrelación con los miembros de los otros grupos y el intercambio de información hacen a la calidad final del trabajo.

## Análisis competitivo

Como estudiamos en la teoría el análisis competitivo implica distintas etapas:



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

## Identificar a la competencia

Durante el desarrollo del trabajo como en la práctica profesional el tiempo para realizar el análisis es un condicionante a la hora de determinar a cuántos competidores analizaremos considerando también el costo de dicho análisis. Es importante tener la información en el momento justo, por lo tanto a veces se debe priorizar esta situación y no relevar a todos los competidores que deberíamos.

Tenemos tres tipos de competidores:



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

En una primera aproximación se podría identificar a un competidor como aquel que vende productos similares en el mismo mercado, a los mismos clientes y a precios parecidos. Por ejemplo: Hospital Español, Hospital Italiano, Instituto Médico Platense. Ampliando el análisis, una empresa podría identificar como competidores a todos aquellos que compiten por el mismo dinero de los clientes. Por ejemplo, tomando el caso de Gula Gula la empresa podría tomar como competidor a las ofertas de las jugueterías ya que la gente podría optar entre comprarle golosinas a sus hijos o juguetes. Identificar al competidor no es un trabajo poco importante, ya que muchas amenazas provienen de competidores que no son vistos como tales.

Es importante que incluyamos a las empresas que el cliente (la empresa u organización con la cual nos tocó trabajar) identificó como sus principales competidores, incluso si no son los más amenazantes. Para eso tenemos que contemplar preguntarle por ellos en la entrevista que tendremos al comenzar el trabajo. No solo debemos identificar a sus rivales sino conocer el motivo por el cual el cliente les da el lugar de principales competidores. Tratar de determinar qué considera nuestro cliente que estos competidores hacen mejor y qué es lo que hacen peor con el objetivo de corroborar esto en el relevamiento.

El estudio debe incluir a los competidores directos más importantes. Si son demasiados debemos acordar con el profesor a cargo la selección de los mismos. Para definirlos corresponde considerar la participación en el mercado, el conocimiento/preferencia del consumidor (esto surge de la investigación al consumidor) y/ o el potencial competitivo.

En general el tiempo de desarrollo que tenemos para el informe no permite sumar competidores indirectos o potenciales salvo que el grupo identifique alguno que sea una amenaza lo suficientemente grande como para incluirlo en el relevamiento.

Como dijimos es fundamental el contacto con el grupo de análisis del consumidor. Este equipo es quien nos debe brindar información sobre las empresas que son consideradas por el consumidor como alternativa a la de nuestro cliente e información sobre las características que ellos evalúan a la hora de decidir el consumo del producto/ servicio en cuestión.

Como en general ambos grupos (el de consumidor y el de competencia) trabajan en forma paralela no es recomendable esperar el informe final del equipo sino ir recibiendo esta información a medida que es procesada.

En el trabajo de Experiencia Marketing que realizamos al Hospital Español en el año 2015 los competidores directos que seleccionamos fueron: Instituto Médico Platense, Hospital Italiano, Ipena, Instituto Médico Platense y el Hospital San Roque. Debido a la complejidad del estudio dada la cantidad de servicios que los hospitales prestan acordamos hacer el análisis sobre algunas de las especialidades y servicios de apoyo:

ESPECIALIDADES	SERVICIOS DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cardiología</li> <li>• Gastroenterología</li> <li>• Urología</li> <li>• Ginecología/ Obstetricia/ Neonatología</li> <li>• Traumatología</li> <li>• Cirugía</li> <li>• Clínica Médica</li> <li>• Guardia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico por imágenes</li> <li>• Laboratorio</li> <li>• Hematología</li> <li>• Hemodinamia</li> </ul>

*Elaborado por los alumnos de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

Una vez seleccionados los competidores y definido el alcance de lo que investigaremos debemos analizar de cada uno sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades.

## **Análisis de la estrategia del competidor**

Antes de avanzar es conveniente definir el concepto de estrategia. Si bien no hay una definición universalmente aceptada e incluso existen controversias entre autores daremos la definición utilizada por la cátedra. La estrategia es el plan que integra los objetivos de la organización con sus recursos y las oportunidades de mercado. Plantea las acciones a seguir y su secuencia para alcanzar dichos objetivos. La formulación correcta de una estrategia implica el análisis del entorno para anticipar posibles cambios y oportunidades como así también las acciones imprevistas de los competidores.

En este punto del análisis competitivo debemos intentar identificar la capacidad del competidor para percibir y comprender su entorno, cuán flexible es a los cambios y si tiene capacidad de adaptación rápida a los mismos. Debemos determinar si es hábil para segmentar el mercado y encontrar formas creativas de diferenciarse que le permitan lograr un efectivo posicionamiento. Para comprender mejor esto veamos unos simples ejemplos:



La UNQUI al desarrollar su amplia oferta de carreras que pueden estudiarse a distancia mostró una gran flexibilidad a la situación de personas con poco tiempo para estudiar pero con la necesidad de hacerlo debido a las exigencias del mercado. A su vez de forma permanente actualiza su plataforma para adaptar las posibilidades del dictado de clases a los distintos requerimientos que surgen por parte de los estudiantes y a los avances tecnológicos.



La marca Pureza demostró una importante habilidad para segmentar el mercado al proponer una segmentación de sus harinas por usos ofreciendo un producto para pan, otro para pizza, tortas, etc.



Dentro de la categoría de snacks Twistos supo diferenciarse como "más saludable" al proponer el producto horneado.



La marca Ser ha logrado un posicionamiento efectivo en el mercado. Los consumidores saben que sus productos son ricos y bajos en calorías.

Veamos ahora la aplicación en el trabajo de campo del Hospital Español.

Variable/ Empresa	Hospital Español	IPENSA	Hospital Italiano	IMP
Objetivos	Posicionar nuevo servicio	Reforzar posicionamiento	Penetración de mercado	Mejorar la imagen
Flexibilidad estratégica	<b>BAJA</b>	BAJA	<b>MEDIA</b>	BAJA
Habilidad para segmentar	<b>BAJA</b>	BAJA	<b>BAJA</b>	BAJA
Habilidad para Diferenciarse	<b>BUENA</b>	NEUTRA	<b>BUENA</b>	MALA
Habilidad para posicionarse	<b>MEDIA</b>	BAJA	<b>BUENA</b>	BAJA
Fortalezas	<b>SIN EXCLUSIVIDADES</b>	SIN EXCLUSIVIDADES	<b>CON EXCLUSIVIDADES</b>	SIN EXCLUSIVIDADES
Debilidades	<b>VARIAS</b>	VARIAS	<b>POCAS</b>	VARIAS
Reacción	<b>LENTA</b>	LENTA	<b>SELECTIVA</b>	LENTA

## Identificación de objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa u organización. Son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados. Conocer los objetivos de la competencia nos permite anticiparnos a sus movimientos. No es lo mismo si el competidor está buscando crecimiento en su participación que fortalecer su posicionamiento. Los objetivos perseguidos pueden ser diversos: lograr conocimiento de marca por parte del mercado objetivo, maximizar ganancias, penetración geográfica, ampliación de los canales de distribución, etc.

La tabla anterior muestra los objetivos relevados para cada organización bajo análisis. El objetivo del Hospital Español estaba centrado en el servicio de diagnóstico por imágenes nuevo en el hospital. La intención era posicionar el servicio y lograr su penetración en el mercado. Claramente esto era una amenaza para los competidores que ya tenían dicho servicio quienes podrían haber planteado distintas acciones, no para detener esa situación pero sí para contrarrestarla.

Durante el año 2015 el objetivo perseguido por el hospital estaba relacionado con su posicionamiento. De anticipar esto sus competidores podrían haber inferido una campaña de comunicación por parte del Hospital Español en los medios locales y qué hacer al respecto.

## Fortalezas y debilidades

Analizar las fortalezas y debilidades es otra tarea de significación para el estudio de la situación competitiva. El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) será desarrollado en el siguiente capítulo. Las fortalezas y debilidades de una organización son los aspectos positivos o negativos respectivamente en cuanto a sus recursos se refiere, como por ejemplo la marca, su red de distribución, la tecnología con que cuenta, los costos de los productos, la calidad de producto su innovación, las capacidades en marketing, económicas, financieras, etc. En esta parte debemos ser lo más exhaustivos posible incluyendo, además de las variables mencionadas otras como la participación de mercado, posicionamiento, oferta de productos y servicios, exhibición de productos, comunicación, personal, tecnología, instalaciones, asistencia técnica, nivel de precios, sucursales, medios de atención, medios de pago, etc.

Las variables a considerar están relacionadas con el tipo de producto/ servicio que estamos estudiando y las características claves de su comercialización. Estudiando el informe de tendencias podemos deducir cuáles son las variables importantes que definen la competitividad en el negocio que debemos incluir en este punto.

En el trabajo del Hospital Español 2015 las variables principales analizadas fueron:

- ✓ **Características generales:** se analizó el estilo de conducción y el staff de profesionales (capacitación, especialización, vestimenta).
- ✓ **Gestión de turnos:** posibilidad de obtener turnos por la web, cómo es el trámite presencial y telefónico, días y horarios de atención, recordatorios y disponibilidad de turnos por áreas).
- ✓ **Vivencia en el hospital:** circuito del paciente, llamado del paciente, entretenimiento, wifi, café-dispenser y musicalización.
- ✓ **Servicios adicionales:** HC electrónica, posibilidad de ser socio, seguridad privada, buffet, farmacia comercial y capilla.
- ✓ **Comunicación:** se analizaron los medios de comunicación utilizados y los aspectos destacados.
- ✓ **Infraestructura y tecnología.**

En el siguiente capítulo profundizaremos la aplicación del modelo de análisis FODA.

## Estimación de las reacciones

Es necesario intentar anticipar la reacción de los competidores frente a acciones que nuestra empresa realice. ¿Reaccionarán mis competidores frente a una campaña de posicionamiento? ¿Qué harán si lanzamos un nuevo servicio? ¿Responderán de alguna manera si cambiamos los precios?

Se presentan distintos tipos de competidores en cuanto a sus reacciones:



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

Para poder identificar a cada competidor con una posible reacción nos basamos en su accionar en el pasado. En la realidad profesional tenemos una "historia" en el negocio y por ende hemos ido viviendo las reacciones de los competidores ante distintas acciones de nuestra empresa o de otras competidoras. Eso nos permite conocer el estilo de reacción de los competidores principales al menos. En el caso de Experiencia Marketing no tenemos esa vivencia por lo que vamos a necesitar esta información del cliente independientemente de la investigación. Esto también tenemos que relevarlo en las entrevistas: "cuándo lanzaron su nuevo servicio ¿qué hizo la competencia?". "Ante la campaña de comunicación del 2014 ¿notó alguna reacción por parte de los competidores?". "Cuando incorporaron el nuevo producto ¿notó que la competencia hiciera algo al respecto?". Estas son algunas de las preguntas que ayudan a identificar las cuestiones mencionadas.

En el trabajo del Hospital Español se determinó que todas las organizaciones bajo estudio presentaban una reacción lenta salvo el caso del Hospital Italiano que tenía una reacción selectiva.

Básicamente hemos descripto de qué se trata el análisis competitivo. Pero nos falta resolver cómo lo hacemos.

## **Alternativas de relevamiento**

Las alternativas para investigar los distintos puntos mencionados se han repasado en el capítulo anterior. En el análisis competitivo las técnicas más utilizadas son la observación, mystery shopper y desk research.

## Observación

La observación es una herramienta para la investigación de mercados. Consiste en observar sistemática y controladamente todo aquello que acontece en torno al investigador, tome éste parte o no de las actividades en cualquier grado que sea.

La observación permite analizar desde la atención del personal hasta aspectos como la señalética, higiene y decoración.

En el trabajo del Hospital Español de 2015 se concurrió a todos los hospitales en el período que va desde el 5 al 14 de octubre en dos franjas horarias: mañana y tarde observando cuestiones como la vestimenta del personal, la actitud corporal del mismo, la situación de espera, la señalética, la higiene, la información disponible para pacientes, la ambientación, entre otros.

En el trabajo de Gula Gula se observaron numerosos competidores analizando: comunicación en góndola, exhibición de los productos, decoración del lugar, variedad de productos, precios, productos y servicios adicionales ofrecidos, público en el local, promociones, asesoramiento, etc.

Es recomendable para las observaciones llevar una planilla de observación donde se incluyan los aspectos a evaluar para no pasar por alto ninguno. Además es una manera de tener la información organizada y comparable entre empresas. La idea es que sea fácil de completar. A continuación vemos un ejemplo.

Empresa:..... Fecha:..... Hora:.....

<b>Variable</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>No disponible</b>	<b>Comentarios</b>
Predisposición para atender						
Actitud corporal						
Material para pacientes						
Situación de espera						
Ambientación						
Higiene						
Señalética						
Otros						

*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

## Mystery shopper

Consiste en ponerse en el rol de consumidor sin revelar nuestra verdadera intención ni identidad. Es la posibilidad de experimentar en carne propia la experiencia de compra o consulta ya que no sólo se aplica de forma personal sino también telefónicamente o utilizando las alternativas on-line que tenga la empresa/ organización como página web, Facebook, Twiter, etc.

De esta forma se puede evaluar la calidad de atención (personal o telefónica), la claridad en la información suministrada, la rapidez de respuesta, el asesoramiento o personalización de los productos o servicios, etc.

En el trabajo del Hospital Español del 2014 para cada competidor se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Llamado telefónico en cinco oportunidades para realizar consultas y solicitar turnos.
- ✓ Realización de dos tipos de estudios, ecografía y radiografía, para poder calificar el servicio prestado.
- ✓ Envío de e- mails y consultas vía página web.
- ✓ Visitas a las redes sociales de las organizaciones relevadas.

En el trabajo de Gula Gula además de concurrir como clientes a los locales de los competidores se hicieron llamados telefónicos. A continuación mostramos a modo de ejemplo las conclusiones sobre dos de esos llamados:



- **Ex "Adri Candy Bar"** primero nos comunicamos con ese número. Envío un mensaje desde su teléfono actual para coordinar una próxima llamada. Cuestionó de dónde habíamos obtenido el teléfono. Actitud cortante.
- **Distante al principio**, luego cambió la actitud a conversación más fluida
- **Rápida para hablar**
- **No daba muchos detalles**, solo si se le preguntaba (ej. si incluía traslado, torta y souvenir)
- **Precio: estimado \$5.000**

## COMPETIDORES

## CANDY BAR

DULCES CHINITAS

CONTACTO

- La oferente **devolvió el llamado y comenzó a hablar sobre el servicio** por sí misma (que no ocurrió con las demás)
- **Contó brevemente la historia del servicio** (primero se dedicaba a chocolatería y bombones, luego optó por ofrecer, además, el servicio de candy bar)
- Mucha **paciencia para explicar** todos los detalles del servicio
- Se **ofreció a preparar una muestra en su casa** de lo que podría ser el servicio a contratar
- Brindó seguridad sobre la **calidad del servicio** diciendo: *“soy mamá y cuando preparo un cumpleaños imagino que es el de alguno de mis hijos”*.
- **Precio: Alrededor de \$5.000** para el evento estipulado. Opción de financiar con tarjeta a través de mercado libre

*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

### Desk Research

Como vimos en el capítulo anterior la información secundaria son datos que fueron recabados para un propósito diferente al de la investigación. Este tipo de datos pueden originarse dentro de la empresa como pueden estar disponibles de manera externa a la organización.

Esta herramienta es clave a la hora de determinar los aspectos que vimos incluidos en estrategias y objetivos de los competidores. Claramente estas cuestiones no surgen de la observación y es poco probable que podamos preguntarle al competidor por las mismas. La forma de inferirlas es analizando el accionar del competidor en el pasado estudiando aspectos como:

- ✓ La evolución en la oferta de productos y servicios.
- ✓ La incorporación de nuevas unidades de negocio.
- ✓ Adaptación a la situación económica con promociones, descuentos, tarjeta de puntos, etc.
- ✓ Campañas de comunicación realizadas, analizando público objetivo, mensaje, medios utilizados, etc.
- ✓ La apertura en el tiempo de sucursales o la incorporación de distribuidores.
- ✓ Entrevistas con proveedores.
- ✓ Otros

Esta herramienta es la que nos va a permitir también identificar qué tipo de competidor es en cuanto a sus reacciones. En la investigación es importante intentar identificar las reacciones del competidor ante acciones de la competencia. Al menos ante acciones realizadas por la empresa u organización para la cual estamos haciendo el Trabajo de Campo. En este caso sí podemos hacer una entrevista consultando por el accionar del competidor en el pasado no solo en relación al accionar de “nuestra” empresa sino también ante otro competidor.

## **Presentación de la información**

Como hemos visto a lo largo de los capítulos lo primero es definir el Índice del informe. La calidad del trabajo depende de cómo logremos mostrar claramente la información. El informe de la situación competitiva debe contener:

- ✓ Objetivo del análisis
- ✓ Metodología
- ✓ Identificación de los competidores a relavar
  - ✓ Estrategias
  - ✓ Objetivos
  - ✓ Fortalezas y debilidades
  - ✓ Posibles reacciones
- ✓ Conclusiones

Al presentar la información relevada de cada competidor tenemos que tener mucho cuidado de no ser confusos. En general la información es mucha y es importante poder mostrar la comparación entre las distintas empresas analizadas.

Retomemos el ejemplo del trabajo de campo del Hospital Español en el año 2015 y veamos algunas de las matrices donde presentamos la información. El resto pueden verlas en el anexo.

## Características Generales

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Dirección/ Conducción	Médicos, Licenciados y Contadores	Ingenieros, Contadores y Médicos	Médicos y Contadores	Médicos y empresarios
Profesionales	Altamente especializados	Altamente especializados y <b>residentes</b>	Altamente especializados	Altamente especializados y <b>residentes</b>
Capacitación	Enfermeras	Enfermeras	No	Enfermeras
Insignia de identificación	Adm: sí Médicos: no	Adm: sí Médicos: sí	Adm: sí Técnicos: sí Médicos: no	Adm: sí Médicos: sí

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

## Gestión de turnos

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Turnos WEB	Sí (con usuario)	Sí (con usuario)	Sí (con usuario)	Próxima- mente
Trámite Presencial	5 min	2 min (Autogestión)	6 min	8 min
Trámite Telefónico	5 min	6 min	6 min	6 min
Días y horarios de atención – turnos telefónicos	L a V: 7:15 a 21hs. S: 7.15 a 14.30hs.	L a V: 8 a 17hs.	L a V: 8 a 20hs. S: 8 a 12hs.	L a V: 8 a 20hs. S: 8 A 12HS
Recordatorio	Papel	Papel, Telefónico (resonancia)	papel	papel

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

## Vivencia en el hospital

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Circuito del paciente	Confuso	Organizado	Organizado	Confuso
Llamado del paciente	Pantalla y personal	Pantalla y altoparlante	Pantalla y personal	Personal
Entretenimiento	Tv (publicidad y documentales)	Tv (informativo)	Tv (cable)	Tv (cable)
WIFI	Sí	Sí	Sí	Con contraseña
Café – Dispenser	Sí	No	No	Sí
Musicalización	No	No	No	No

*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

Cada grupo tiene la libertad de elegir la mejor manera de mostrar los resultados pero es importante tener en cuenta que las personas que van a recibir el informe no están familiarizados con la investigación, que al leerlo va a ser el primer contacto con los datos y que son muchos.

### Ventaja competitiva

Recordemos que el objetivo del análisis competitivo es lograr identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia. Recordemos también que esto está relacionado a las expectativas de los clientes en relación al producto/ servicio. Eso tiene que quedar claro en las conclusiones por lo que es recomendable puntualizar las principales expectativas de los consumidores estudiadas por el grupo de consumidor para luego analizarlas en relación al desempeño de nuestra empresa y de la competencia. Tenemos muchos modelos para analizar la información, a continuación presentamos uno simple pero efectivo:

## Matriz de ventajas competitivas

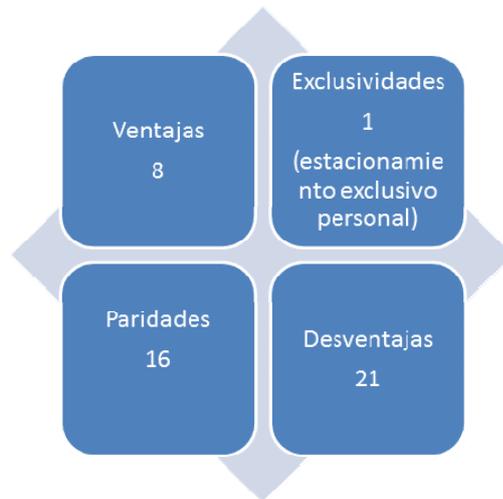


*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

Este modelo es recomendable porque es muy claro. Debe hacerse con cada competidor bajo análisis. Las ventajas son beneficios (tangibles o no) que el consumidor percibe que nuestra empresa le ofrece de mejor manera que la competencia. Las exclusividades, a diferencia de las fortalezas, son beneficios únicos ofrecidos por nuestra empresa. Es decir que el consumidor no los percibe en el competidor. La fortaleza de las ventajas y exclusividades está dada por la relación de las mismas con las expectativas de los consumidores. Si como exclusividades tenemos atributos no valorados o no esperados por los consumidores los mismos carecen de fuerza. Igual situación cabe para los competidores.

Veamos este modelo aplicado al Hospital Español 2015.

## Matriz de ventajas competitivas



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

La descripción de cada variable está en las matrices expuestas en este capítulo incluidas las del anexo, pero la manera en que lo presenta el modelo tiene un impacto muy contundente.

En el caso del trabajo con el Hospital Español en el 2014 utilizamos una matriz para mostrar la situación competitiva. Veámosla:

Situación Competitiva			
Variables	Evaluación		
	MEJOR	IGUAL	PEOR
Vivencia previa al estudio			X
Calidad de la atención			X
Características del servicio		X	
Imagen de la organización			X
Canales y estilo de comunicación		X	
Infraestructura Interna			X
Infraestructura externa		X	
Tecnología		X	
<b>Evaluación General</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.*

La evaluación "mejor", "igual" o "peor" es en relación al competidor con el cual se está realizando la comparación, en este caso es con Ipenza.

Independientemente del modelo o forma que elijamos para mostrar la información el objetivo es determinar la posición competitiva de la empresa en relación a su competencia y luego decidir ser líder, seguidora, retadora o elegir un nicho.

- ✓ Empresa líder: Posee la mayor participación del mercado. Se lo suele tomar como referente. Desarrollan demanda innovando permanentemente. Plantean estrategias defensivas tratando de neutralizar a aquellas empresas que quieren ocupar su posición.
- ✓ Empresa retadora: Su participación es menor a la del líder. Su objetivo es aumentar dicha participación por lo cual su estrategia es de ataque al líder. Dicho ataque puede ser frontal, es decir atacar al líder donde es fuerte, o lateral lo que significa atacarlo en su debilidad.
- ✓ Empresa seguidora: Su objetivo es mantener su posición sin entrar en enfrentamientos. No quiere ser el líder pero debe implementar estrategias que le permitan mantener su posición sin perder participación.
- ✓ Empresa especialista: Trabaja en mercados pequeños que no le interesan a los grandes competidores.

## Conclusiones

- ✓ Para poder desarrollar una estrategia acertada la empresa debe conocer a sus competidores.
- ✓ Para ello es indispensable identificar de los mismos sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades.
- ✓ La identificación de los competidores a estudiar es un aspecto clave del análisis.
- ✓ También es fundamental el conocimiento de las expectativas de los consumidores y sus percepciones en relación a las empresas bajo estudio.
- ✓ La determinación de la ventaja competitiva sostenible que la empresa tiene o puede tener es la base para el diseño de la estrategia competitiva.

## Referencias

- Ferrell, O. Hartline, M. Lucas, G. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Wilensky, A. (2000). *Marketing Estratégico*. Brasil: CFE.

## Anexo

### Disponibilidad – Turnos Telefónicos

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Clínica Médica	En el día	4 días	20 días	En el día
Diagnóstico por Imágenes (Resonancia)	No dan turnos por teléfono	12 días	No dan turnos por teléfono	No tiene el servicio
Ginecología	7 días	21 días	6 días	7 días
Gastroenterología	3 días	14 días	13 días	13 días
Cardiología	4 días	5 días	4 días	4 días

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

### Servicios adicionales

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
HC electrónica	No	Sí	Sí	No
Posibilidad de ser socio	Sí	Sí	No hay	No hay
Seguridad Privada	Sí	Sí	Sí	Sí
Buffet	Sí	Sí	Sí	Sí
Farmacia comercial	Sí (Sólo para socios y empleados)	Sí (sólo para socios)	No	No
Capilla	Sí	Sí	No	Sí (No disponible)

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

## Comunicación

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Medios de comunicación	Revista, WEB, Tv, cartelería	Web, redes sociales, cartelería, folletos	WEB, Tv	WEB, Tv, redes sociales
Guía telefónica	Sí	Sí	Sí	Sí
Página Web	Tradicional Semi-dinámica	Moderna Semi-dinámica	Moderna Dinámica	Tradicional Semi-dinámica
Versión Mobile	Inadecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Redes sociales	No	Facebook, Twitter	Facebook no oficial	Instagram, Twitter y Facebook no oficial
Posición en buscadores	4°	1°	No figura	No figura
Aspectos destacados	Diagnóstico por imágenes, Capacitaciones de enfermeras	Tecnología, portal del paciente y empadronam.	Sucursales, tecnología y diagnóstico por imágenes	Residencias

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

## Infraestructura externa

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Playa de Estacionamiento	Sí (Exclusivo para integrantes del Hospital)	No	No	No
Parada de taxis	Sí	Sí	Sí	Sí (Ocupada x terceros)
Fachada	Grande	Grande	Grande	Grande
Rampas	SI (Difícil acceso)	Si	No necesita	Elevador p/silla
Puertas automáticas	No	Sí	Sí	Sí
Arquitectura	Clásica	Clásica	Moderna	Clásica
Sucursales	No	No	Sí (2)	No
Ampliación	Sí	No	No	No

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

## Infraestructura interna – General Y Buffet

	H. Español	H. Italiano	IPENSA	IMP
Ascensores	4	3	4	2
Condiciones edilicias / Climatización / Iluminación / Limpieza	Homogéneo	Heterogéneo según sectores	Homogéneo	Heterogéneo según sectores
Señalización	✓	✓	✓	+/-
Sala de espera (Asientos)	Suficientes	Justos	Suficientes	Pocos
Cestos de basura	Escasos. División de basura poco practica.	Escasos. No dividen la basura.	Abundantes. División de basura.	Escasos. No dividen la basura.
Baños	Limpios. No accesibles	Limpieza regular. No accesibles	Limpios. No accesibles	Limpieza regular. Accesibles por zona
Tomacorrientes	X	✓	X	X
Buffet	✓	✓	✓	X

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

## Infraestructura interna - Guardia

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Cantidad de consultorios	3	6	2	5
Sala de espera	Pocas sillas	Asientos justos	Pocas sillas	Pocas sillas
Tamaño de los espacios	Normal/reducido	Normal	Normal	Reducido
Baños	1, mixto, limpio, no accesible	1, limpio y accesible para discapacitados	1, mixto, limpio pero NO accesible	1, mixto, no accesible
Especializada por área	No	Sí	No	Sí

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

## Tecnología

	<b>Hospital Español</b>	<b>Hospital Italiano</b>	<b>IPENSA</b>	<b>IMP</b>
<b>Equipamiento Médico</b>	Tecnología de última generación	Tecnología de última generación	Tecnología de última generación	No destacan su tecnología

*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP*