

Marketing Estratégico

Tema 4. Análisis de la competencia y de los competidores



Andrea Pérez Ruiz

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



4.1. El concepto de competencia actual

4.2. Identificación y análisis de competidores actuales

**4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del
mercado**

Reflexiones

4.1. El concepto de competencia actual

- **Un mercado puede ser muy atractivo por sí mismo y no serlo para una empresa determinada.**
- **Proceso creciente de atención a la competencia derivado de las actuales condiciones del entorno.**
 - Mercados en lento crecimiento, ciclos de vida más cortos, globalización de los mercados, cambios frecuentes en los gustos de los consumidores.
 - Marketing de guerra.

Competencia basada en la perspectiva del consumidor

4.1. El concepto de competencia actual

- Una empresa será competidora de otra si el consumidor estima que sus productos ofrecen los mismos atributos específicos o satisfacen el mismo beneficio básico.

¡NO CAER EN LA MIOPIA COMERCIAL!

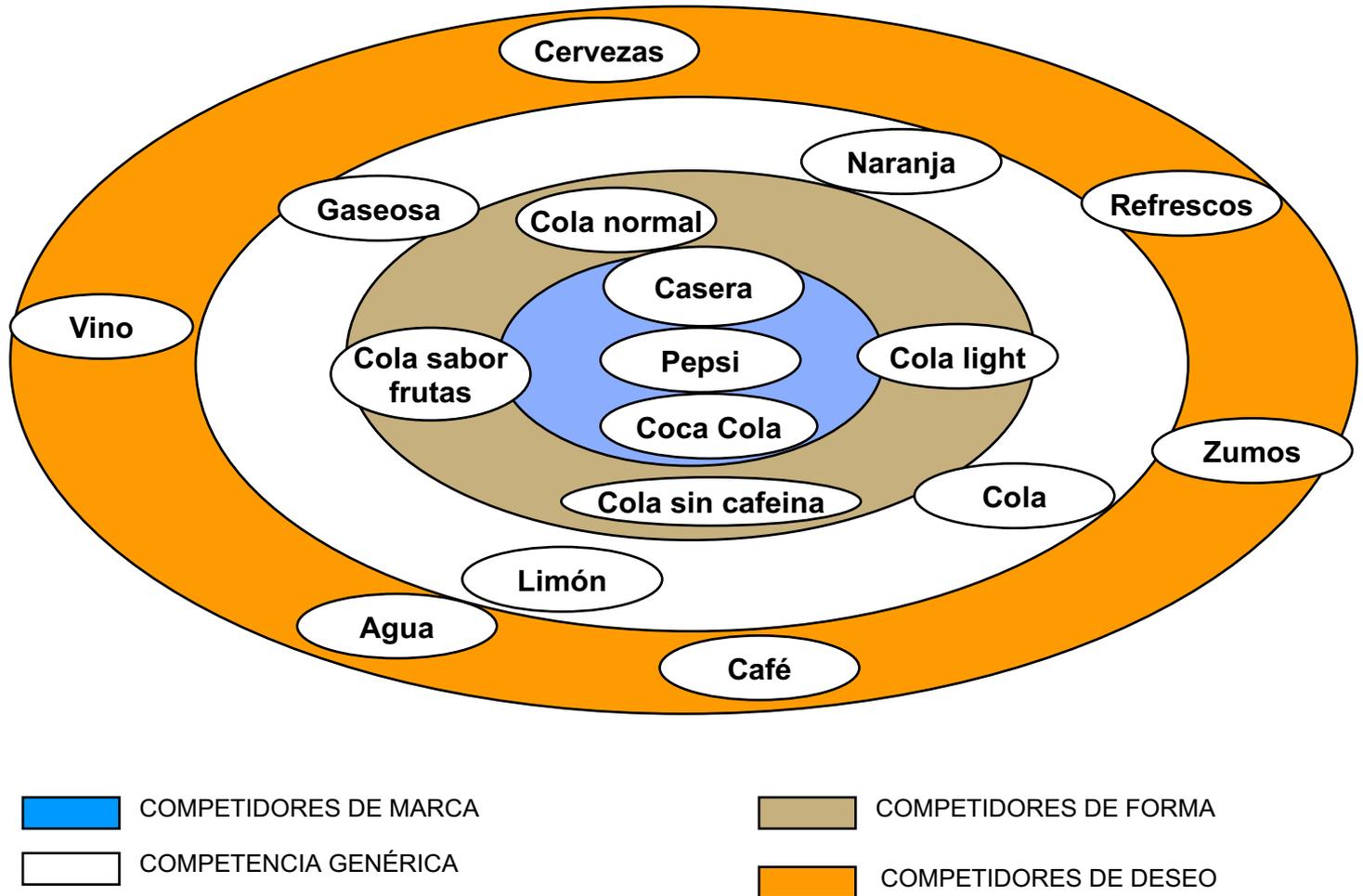
Niveles en la definición de competencia

4.1. El concepto de competencia actual

NIVEL DE COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Deseo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos entre los que puede elegir el consumidor para satisfacer una necesidad básica.
Genérica	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos que satisfacen el mismo deseo del consumidor.
Forma	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos con atributos similares pero con diferente grado de presencia – dentro de la competencia genérica.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agrupa todas las marcas dotadas de los mismos atributos y con niveles similares de ellos.

Ejemplo en el sector de bebidas

4.1. El concepto de competencia actual



Métodos de identificación de los competidores

4.2. Identificación y análisis de competidores actuales

Competidores desde la óptica de la empresa

- Clasificación estándar en función del sector industrial.
- Análisis de grupos estratégicos.

Competidores desde la óptica del consumidor

- Comportamiento de compra
- Comportamiento de uso

Ejemplo de clasificación estándar en función del sector industrial



Empresas activas

Resultados por comunidades autónomas

Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.

Unidades: Empresas



Seleccione valores a consultar

Comunidades y Ciudades Autónomas

Nacional
01 Andalucía
02 Aragón
03 Asturias, Principado de
04 Balears, Illes
05 Canarias
06 Cantabria

Seleccionados: 20 Total: 20

Estrato de asalariados

Total
Sin asalariados
De 1 a 2
De 3 a 5
De 6 a 9
De 10 a 19
De 20 a 49

Seleccionados: 1 Total: 13

Actividad principal

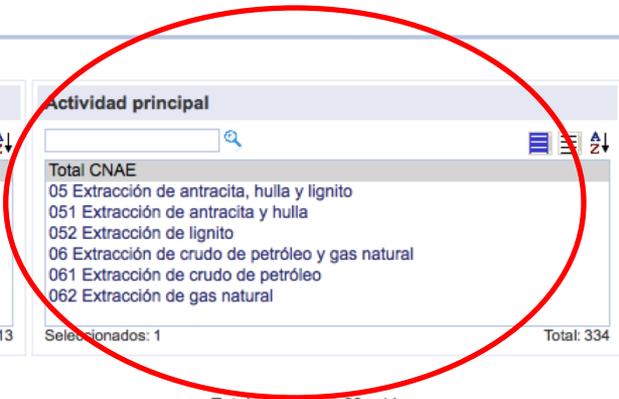
Total CNAE
05 Extracción de antracita, hulla y lignito
051 Extracción de antracita y hulla
052 Extracción de lignito
06 Extracción de crudo de petróleo y gas natural
061 Extracción de crudo de petróleo
062 Extracción de gas natural

Seleccionados: 1 Total: 334

Periodo

2018
2017
2016
2015
2014
2013
2012

Seleccionados: 1 Total: 11



Elija forma de presentación de la tabla

Total: 20 series y 20 celdas

4.2. Identificación y análisis de competidores actuales

Camerdata

[Mapa web](#) | [A](#) [A](#) [A](#) | [English version](#) |

[Quién somos](#) [Contacta](#) [Aviso legal](#) [Preguntas frecuentes](#)

Aprovecha los CAMERBONOS y consigue hasta 50.000 Clientes !!

Conoce nuestros nuevos CAMERBONOS y ofrece tus productos a 3.000, 7.500, 15.000, 25.000 ó 50.000 CLIENTES!

PRODUCTOS

SERVICIOS

CLIENTES

[Inicio](#) > [Productos](#) > [Fichero empresas](#) > [Consulta](#)

Fichero de Empresas españolas

- [Consulta](#)
- [Prestaciones y modalidades de acceso](#)
- [Añadir mi empresa](#)
- [Gestión de pedidos](#)
- [Tarifas](#)
- [Ayuda](#)

Bases de datos internacionales

Nuevas Empresas

Informes comerciales

Rankings empresariales

Información sectorial

Fichero de empresas

Consulta

Introduzca la información que desee localizar. No es necesario rellenar todas las casillas del formulario para iniciar una búsqueda. Cuantas más casillas rellene más reducirá el número de referencias localizadas.

Tipo Dirección: Principales Sucursales

Datos de identificación

CIF:

Nombre / Nom. Comercial:

Código Actividad: [ayuda](#)

Tipo Entidad: Jurídica [ayuda](#)

Física (Empresario individual)

Fecha Constitución:

Filtros de búsqueda

Seleccionar sólo registros con:

Teléfono

Ventas

Empleados

Comercio Exterior

Cargos

Dirección U.R.L.

Datos de localización

Dirección:

Código Provincia: [ayuda](#)

Código Postal:

Acceso usuarios

Login

Password

Grupos estratégicos

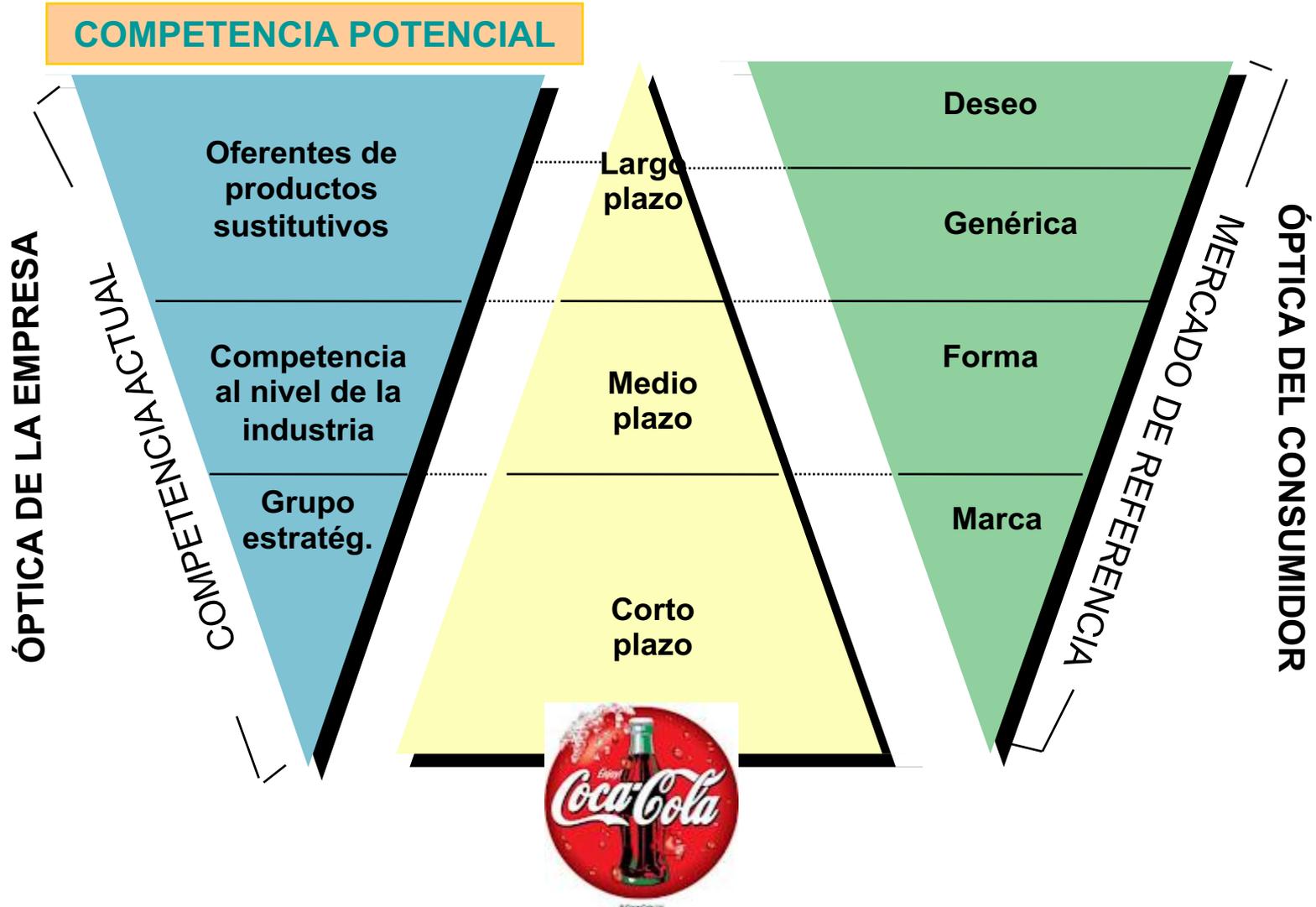
Variables que caracterizan la estrategia

4.2. Identificación y análisis de competidores actuales

- Cobertura geográfica
- Número de segmentos atendidos
- Número de marcas
- Tamaño de la empresa
- Grado de integración vertical
- Liderazgo tecnológico
- Grado de innovación en productos o procesos
- Política de precios

Nociones de competencia actual y potencial (rivalidad ampliada)

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado



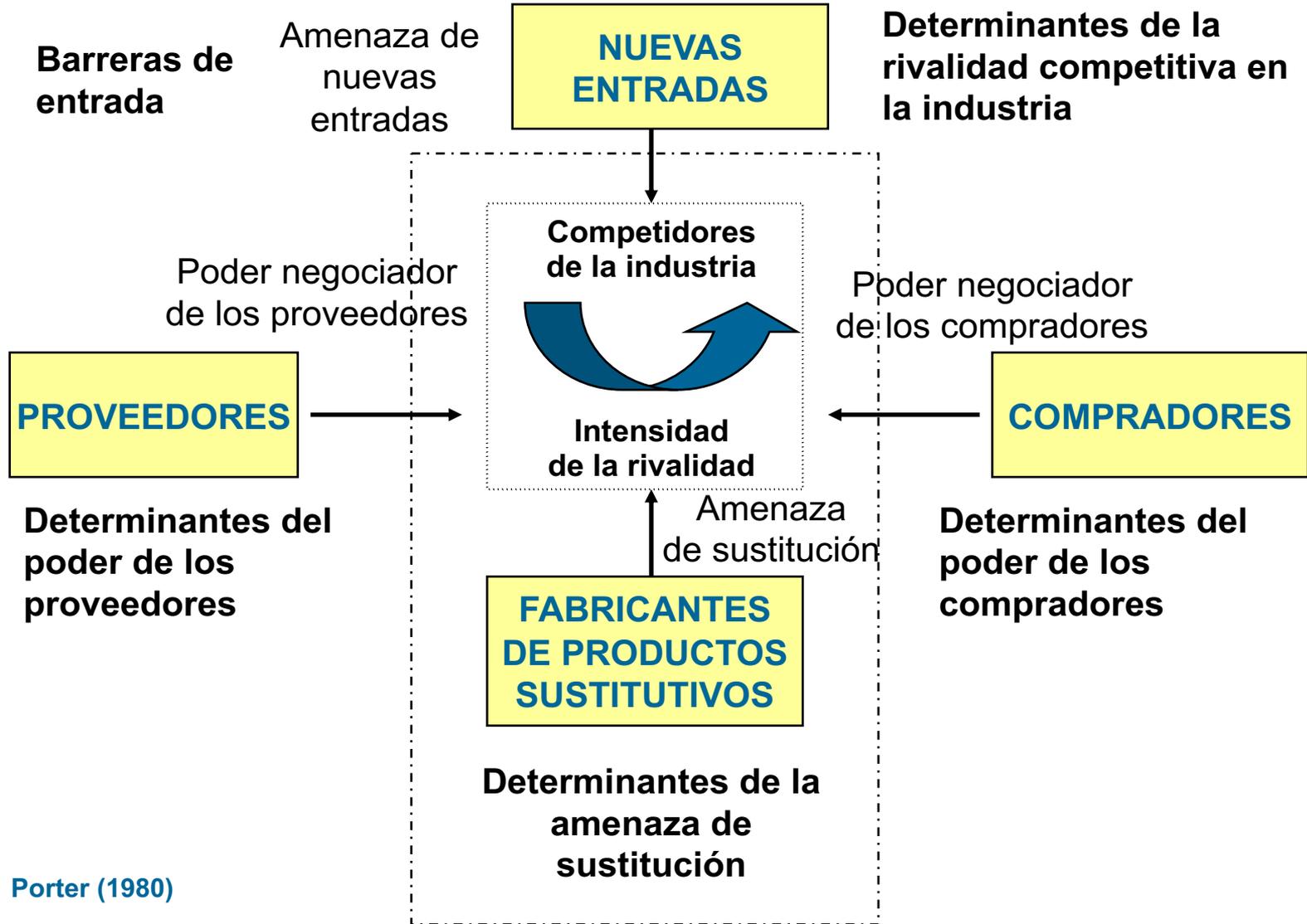
Nociones de competencia actual y potencial (rivalidad ampliada)

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado



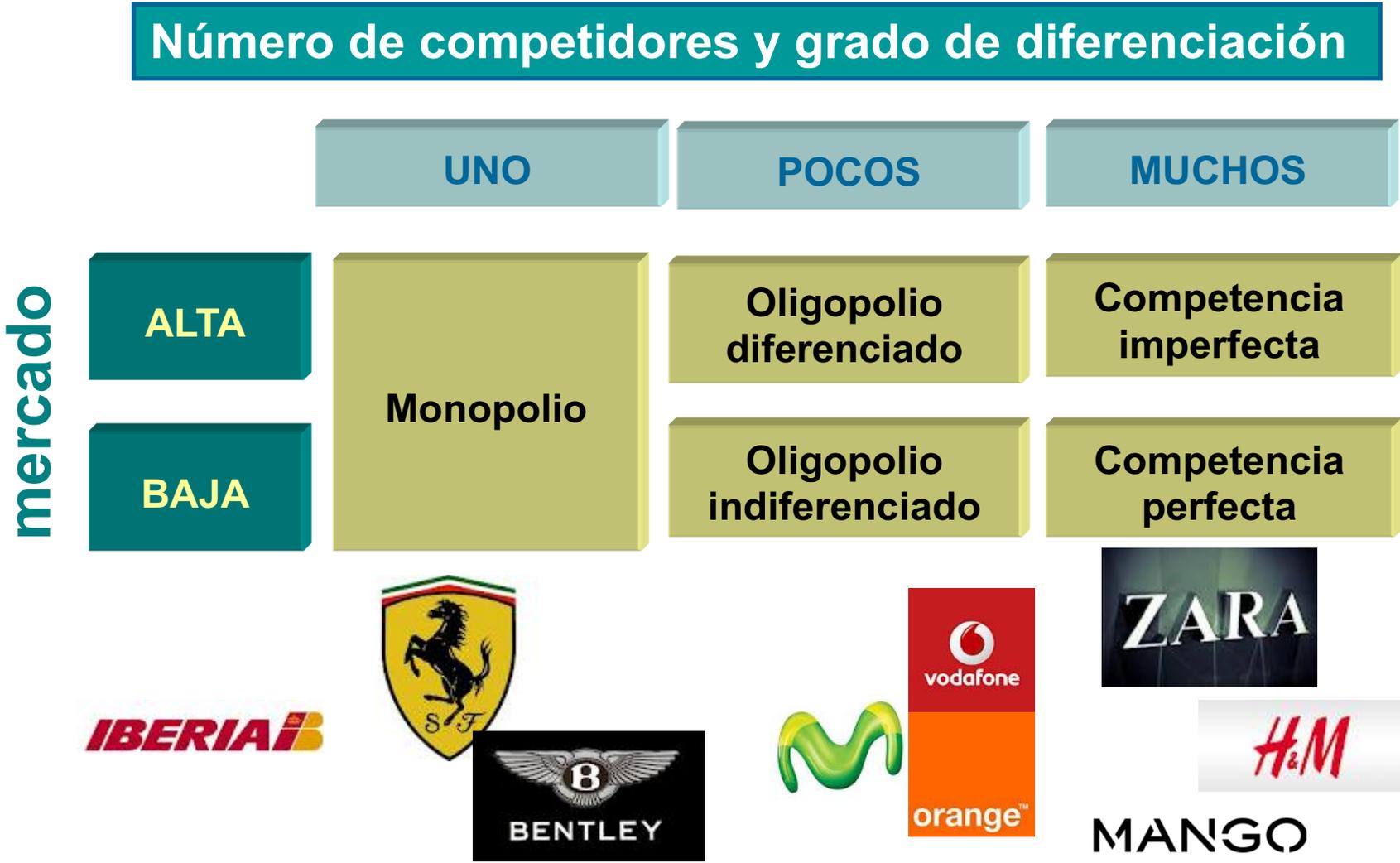
Noción de rivalidad ampliada

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado



Determinantes del grado de rivalidad intraindustria

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado



¿Cómo identificar el grado de diferenciación de los competidores?

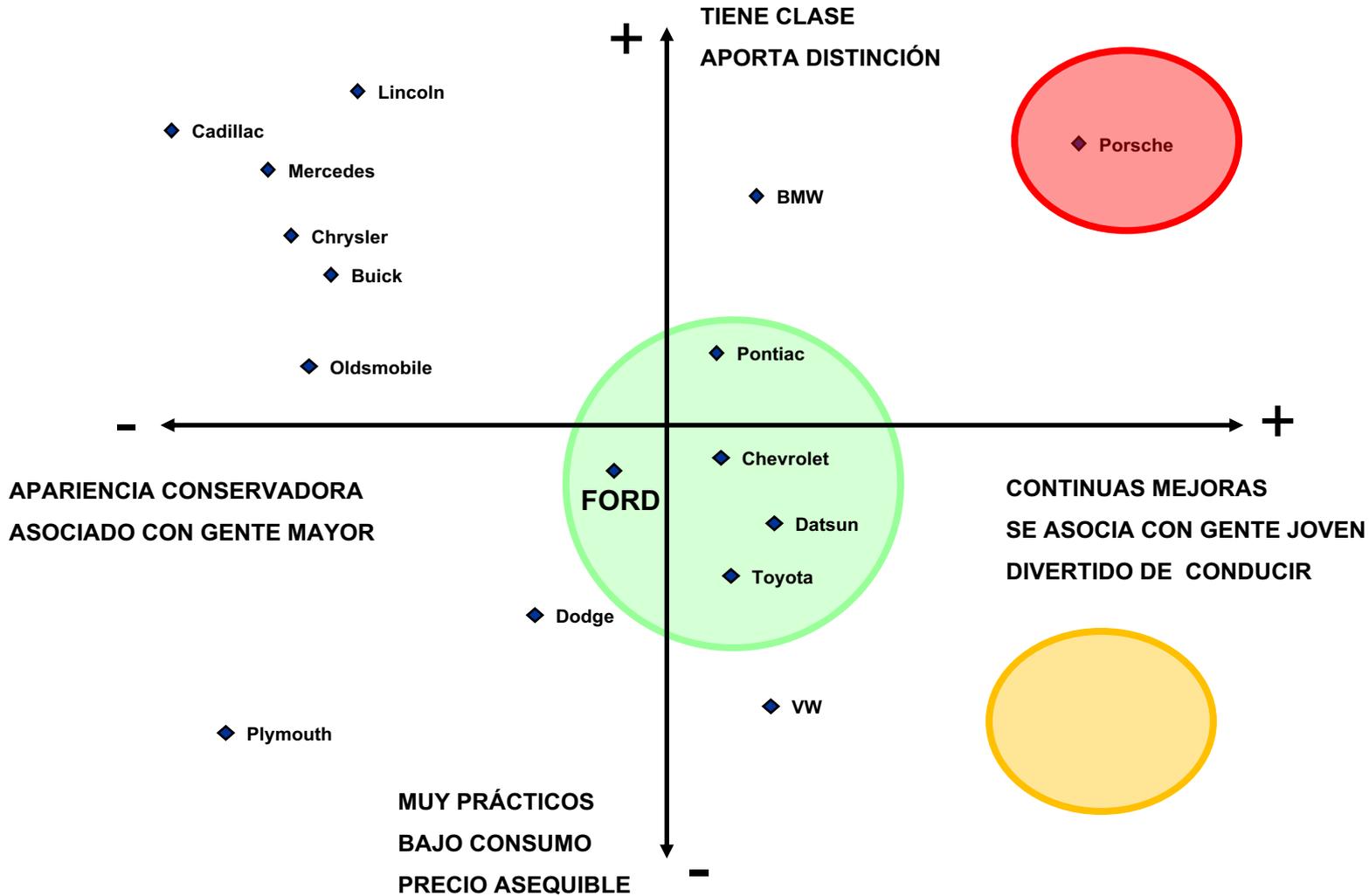
4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

Mapas de percepción y posicionamiento

- Preguntar a los consumidores por las semejanzas entre un conjunto de marcas.
- El objetivo es crear en un espacio bidimensional o multidimensional: un mapa perceptual.
- Las dimensiones obtenidas resumen los atributos que los consumidores utilizan para hacer los juicios de similitud.
- Los productos situados próximos son juzgados como similares y forman un mercado bien definido de productos sustitutivos

Ejemplo mapa de percepción y posicionamiento

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva de la mercado



OTROS determinantes del grado de rivalidad intraindustria

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

- El exceso de capacidad de producción conlleva mayor rivalidad.
- La existencia de economías de escala refuerza el nivel de rivalidad.
- Las sinergias en producción, marketing u otras actividades reducen costes, lo que incrementa la rivalidad competitiva.
- Elevados costes de salida acrecientan la rivalidad.
- El nivel de rivalidad varía en sentido inverso al crecimiento del mercado (p.ej., una elevada dimensión de la demanda lleva aparejada una baja concentración y, por extensión, una baja rivalidad).
- Un alto nivel de segmentación de clientes se asocia con baja rivalidad.
- La no existencia de fuertes imágenes de marca es signo de baja rivalidad.

Noción de rivalidad ampliada

Amenaza de productos sustitutivos

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

- La percepción de los clientes de que ambos tipos de productos no se diferencian para satisfacer sus necesidades aumenta la rivalidad.
- La facilidad con la que cuentan los clientes para acceder a otros productos que satisfacen la misma necesidad aumenta la rivalidad.
- Cuando el precio del producto sustitutivo o no supone una gran diferencia respecto al ofrecido por el negocio o, incluso, es menor, aumenta la rivalidad.
- Cuando la calidad y el rendimiento del producto sustitutivo es superior al ofrecido por el negocio aumenta la rivalidad.

Noción de rivalidad ampliada

Entrada de nuevos competidores (barreras de entrada)

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

- Economías de escala. Volúmenes altos de producción aumentan el atractivo del mercado y la rivalidad.
- Identidad de marca y diferenciación del producto. Posicionamientos fuertes aumentan las barreras de entrada y reducen la rivalidad.
- Requisitos de capital. Altos requisitos de capital aumentan las barreras de entrada y reducen la rivalidad.
- Costes de producción y comercialización. Costes elevados aumentan las barreras de entrada y reducen las amenazas de nuevas entradas.
- Acceso a canales de distribución. El difícil acceso a canales de distribución es una barrera de entrada que reduce la rivalidad.
- Política gubernamental. Políticas gubernamentales proteccionistas impiden la llegada de nuevos competidores. Políticas liberales favorecen el acceso al mercado y aumentan la rivalidad.

Noción de rivalidad ampliada

Determinantes del poder de los proveedores

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

- La diferenciación de los inputs de los proveedores incrementa su poder de negociación y, por tanto, la rivalidad en el mercado del negocio.
- Costes de cambio de proveedor elevados suponen mayor capacidad de éste para determinar las estrategias comerciales del sector, perjudicando la posición competitiva del negocio y aumentando la rivalidad.
- Coste relativo respecto al total de compras. La concentración de compras en un único proveedor genera dependencia y perjudica la posición competitiva del negocio, aumentando la rivalidad en el mercado.
- Amenaza de integración hacia delante. La posibilidad de que los proveedores se integren verticalmente aumenta el número de competidores y reduce la oferta de inputs, aumentando la rivalidad.

Noción de rivalidad ampliada

Determinantes del poder de los compradores

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

- Volumen de compras elevado. A mayor volumen, mayor poder de negociación del cliente, lo que aumenta la rivalidad para el negocio.
- Costes de cambio elevados. Si las empresas proveedores tienen elevados costes de cambio de clientes, aumenta la rivalidad competitiva.
- Amenaza de integración hacia atrás. Posibilidad de que aumente el número de competidores y disminuya la dimensión de la demanda.
- Grado de concentración. La concentración de la demanda implica un volumen inferior de potenciales clientes, con mayor poder de negociación y, por tanto, mayor rivalidad en el mercado.
- Sensibilidad al precio. Una demanda altamente sensible puede derivar en guerras de precio entre competidores, lo que aumenta la rivalidad.
- Identidad de marca. Posicionamientos fuertes incrementan el atractivo de los clientes, les concede poder y, con ello, aumenta la rivalidad.

Análisis del sector

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

Frente a este escenario competitivo, ¿cuál es la situación actual del sector de la empresa?

Sector
CONCENTRADO

VS.

Sector
FRAGMENTADO

Sector
DIFERENCIADO

VS.

Sector
COMODITIZADO

Análisis del sector



Cómo detectarlo...

- Existencia de barreras de entrada elevadas.
- Existencia de economías de escala.
- Existencia de costes de transporte bajos, ya que puede concentrarse la actividad empresarial geográficamente y enviar los productos a cualquier parte del mundo.
- Existencia de ventajas en el poder de negociación.
- Escasa diferenciación del producto o servicio. Cuando esto ocurre no hay límites al tamaño de la empresa, el producto se convierte en una mercancía y la exclusividad no es relevante, ni la imagen de marca.
- Legislación genérica o poco específica.
- Ausencia de legislación en defensa de la competencia.

Análisis del sector

Sector
FRAGMENTADO



Existen muchos competidores y, por tanto, la intensidad competitiva es alta.
Ausencia de líderes claros en el mercado. Las cuotas de venta se reparten.

Cómo detectarlo...

- Existencia de barreras de entrada bajas.
- Ausencia clara de economías de escala.
- Costes de transporte y distribución elevados. Esta circunstancia limita el tamaño de las plantas de fabricación aun existiendo economías de escala. Por tanto, la industria estará mucho más fragmentada para superar el inconveniente de los costes de transporte.
- Proveedores y clientes con elevado poder de negociación.
- Empresas trabajando por diferenciar sus productos o servicios.
- Existencia de legislación local para cada mercado, lo que dificulta la consecución de economías de escala y la minimización de costes.
- Existencia de legislación clara en defensa de la competencia.

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

Análisis del sector

Sector
DIFERENCIADO



Las empresas del sector comercializan mercancías con una **diferenciación** clara, lo que les permite trabajar **estrategias diversas** y alejadas de la variable precio.

Cómo detectarlo...

- Habitual en productos que aportan valor añadido al consumidor.
- Las empresas investigan e innovan.
- Las empresas buscan ser únicas y estar entre las mejores.
- Apenas existe imitación de estrategias comerciales.
- Cada competidor destaca en un atributo claramente distinto.
- La situación competitiva es estable.
- La rivalidad competitiva es relativamente baja.

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

Análisis del sector



Las empresas del sector comercializan mercancías sin diferenciación cualitativa (“commodities”), lo que lleva al consumidor a guiarse principalmente por precio.

Cómo detectarlo...

- Habitual en productos que carecen de valor añadido.
- Generalmente son productos altamente estandarizados.
- Las empresas se copian las estrategias comerciales.
- No existen identidades de marca fuertes.
- Ningún competidor destaca claramente en el mercado, sus productos son similares a ojos de los clientes.
- La rivalidad competitiva es elevada.
- La estrategia principal de los competidores es trabajar vía rotación (con pequeños márgenes comerciales, para alcanzar precios bajos, y beneficiándose de volúmenes altos de ventas).

4.3. Análisis ampliado de la rivalidad competitiva del mercado

PRÁCTICA 7

Realizar un análisis de los competidores de la empresa según los distintos niveles de competencia existentes, identificando las oportunidades y amenazas para la empresa que se derivan de dicho análisis.

PRÁCTICA 8

Analizar el grado de rivalidad competitiva del mercado de la empresa, identificando las oportunidades y amenazas que se derivan de dicho análisis.