



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# COMPETIDORES Y PRONÓSTICO DE MERCADO



# COMPETIDORES Y PRONÓSTICO DE MERCADO

## COMPETENCIA Y COMPETIDORES

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes, con independencia de la tecnología empleada para ello.

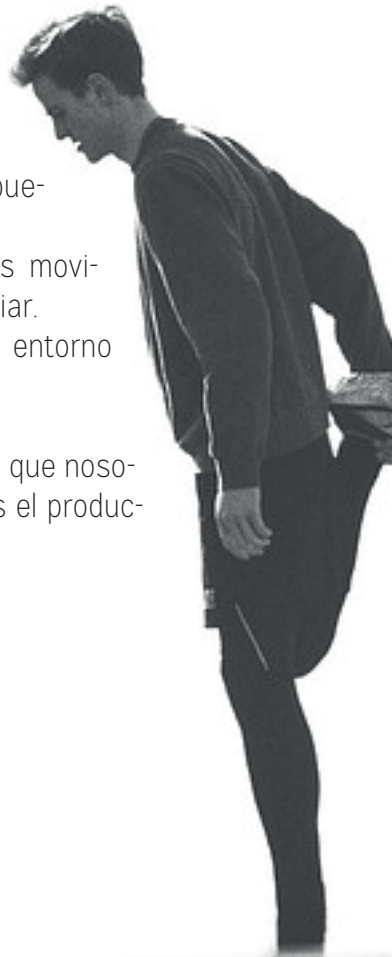
Existe la competencia directa y la competencia indirecta en el caso de la primera vende los productos o servicios muy parecidos a los de nuestra compañía, si tienen alguna diferencia es mínima, ya sea en precio, empaque, colores u otro componente del producto en sí.

En el caso de la competencia indirecta, se refiere sobre todo a productos sustitutos o productos que en una segunda función, cumplen con la de nuestro producto.

Analizar a los competidores es un proceso que consiste en relacionar a la empresa en su entorno. Se debe conocer lo antes posible a la competencia ya que esto va a determinar:

- » La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- » La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- » La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

El competidor es aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor. Es el productor del artículo o servicio que reemplaza al nuestro.



A la hora de enfrentar a la competencia se debe:

- » **Analizar a los competidores.** Dándoles la importancia que se merecen y no menospreciándolos.
- » **Reducir precios.** Siempre y cuando los márgenes de utilidades lo permitan y además debe ser por un periodo corto.
- » **Diferenciarse de la competencia.** Ya sea cambiando empaque, presentación o diseño.
- » **Estar constantemente innovando.** Ya sea creando nuevos productos o extensiones de líneas de productos ya existentes.
- » **Ofrecer un mejor servicio al cliente.** Al fin y al cabo es nuestra razón de ser, por lo tanto al ofrecerle un servicio de calidad, además creamos fidelización.
- » **Aprovechar nuestras ventajas competitivas.** Sobre todo si nuestra empresa tiene más tiempo de estar en el mercado.

En el gráfico se puede analizar claramente lo que se debe hacer a la hora de enfrentar a la competencia.





### ***Análisis estratégico de competencia***

A la hora de competir el mercado se convierte en un campo de batalla, aquí se deben aplicar ciertos principios:

#### ***El principio de la fuerza ofensiva:***

El pez grande se come al chico. La empresa grande no permite la intromisión al mercado de la pequeña. Serás más fuerte mientras más grande sea tu empresa. Las pequeñas compañías con menores acciones en el mercado, deben tener en mente el primer principio de la lucha. El arte de la guerra con un ejército de menor número (decía Napoleón), consiste en tener siempre fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto en que va a ser atacado o defendido.

#### ***El principio de la Superioridad en la Defensa:***

Proteger el territorio ganado por un bando, sacrificando si es necesario otro punto. Esto es importante cuando se trata de un mercado en el que se tiene un abanico de productos. A veces es importante perder una batalla para ganar la guerra.

#### ***Guerra de flanqueo:***

Rodear a la competencia. No atacar de frente ni atacar de primero, esperar la reacción del contrincante y sobre ella actuar. Ejemplo: Big Cola Vs. Coca Cola.



**BAJAR EL PRECIO LO MÁS QUE SE PUEDA PARA  
ATRAER CLIENTES PARCIALES QUE DECIDEN  
SU COMPRA CON RELACIÓN AL PRECIO MÁS  
BAJO DEL MERCADO DE REFERENCIA**

### ***Guerra de Precios altos contra precios bajos***

Consiste en subir el precio de nuestros productos para determinar que nuestra calidad es superior a la de la competencia (Audi).

O bien bajar el precio lo más que se pueda para atraer clientes parciales que deciden su compra con relación al precio más bajo del mercado de referencia (Supermercados).

### ***Guerra de precio x volumen***

Es la estrategia utilizada por las tiendas de descuentos y los supermercados mayoristas.

**Reducir precios:** Diseñar una política de precios que sea flexible para utilizarla en los momentos adecuados, determinando los costos de producción para dar un precio que beneficie a los clientes. Un precio más bajo que la competencia puede decidir una compra.

### ***Competencia actual y potencial***

Todo producto o servicio tendrá siempre competencia ya sea actual (los que compiten actualmente) y potencial (los futuros competidores). Al saber que la competencia siempre existirá lo que se puede hacer es convivir con nuestros competidores pero diferenciándonos lo más que se pueda de ellos.

**Guerra de guerrillas: 'Hay que procurar convertirse en pez grande dentro de un estanque pequeño'.**



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

### ***Diferenciarse de la competencia***

De la competencia actual y aun de la competencia no existente todavía, también conocida como competencia latente, se puede diferenciar por medio de:

#### ***Servicio al cliente***

- A. No limitarse a vender lo que le piden.
- B. Conversar, ser amable y paciente.
- C. Ofrecer productos complementarios o productos sustitutos cuando el cliente así lo solicite.
- D. Siempre pensar en lo que necesita y desea el cliente.
- E. Ganarse la confianza del cliente.
- F. Responder a todas las inquietudes de los clientes.
- G. Colaborar con las actividades que organiza la comunidad.
- H. Tener algunos signos distintivos. Por ejemplo: uniforme.

#### ***Precio***

Competitivo-equiparado con la competencia en relación al tipo de producto (tangible-intangible) y al segmento del mercado.



### ***Presentación***

En cuanto a la atracción de clientes se refiere, es importante determinar cuáles aspectos de la periferia del producto son relevantes, colores, empaques, música, etc.

### ***Promociones***

Se pueden usar diferentes tipos de promociones de acuerdo a la temporada tipo de cliente y posición de la compañía en el momento y el mercado, por ejemplo:

- A. Semana de “ofertas”. Vender productos que tienen poca salida.
- B. Productos novedosos de diferentes precios. Si lo que se pretende es incrementar las ventas de temporada.
- C. Promocionar las ventajas de la empresa dando énfasis en aquello que más se ha desarrollado en la empresa.

“

La empresa sin estrategia está dispuesta a implementar cualquier cosa. Michael E. Porter

”



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



### **Grados de rivalidad competitiva**

El modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979 es un modelo estratégico en donde se analizan cinco fuerzas:

#### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si entran nuevas empresas, la competencia aumentará y creará una sobreoferta logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasiona un aumento en los costos, ya que si la empresa desea mantener su participación de mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- » Volumen comprador.
- » Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- » Existencia de productos sustitutos.
- » Sensibilidad del comprador al precio.
- » Grado de dependencia de los canales de distribución.
- » Capacidad de integrarse hacia atrás.
- » Disponibilidad de información para el comprador.
- » Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- » Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

**Las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes**



**EL “PODER DE NEGOCIACIÓN” SE REFIERE A UNA AMENAZA IMPUESTA SOBRE LA INDUSTRIA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES, A CAUSA DEL PODER QUE ÉSTOS DISPONEN**

***(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores***

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad

de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Una empresa farmacéutica con la exclusividad de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- » Producto de calidad inferior.
- » Tendencia del comprador a sustituir.
- » Evolución de los precios relativos de sustitución.
- » Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- » Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- » La calidad de la depreciación.



### ***(F3) Amenaza de nuevos entrantes***

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- » Existencia de barreras de entrada.
- » Valor de la marca.
- » Costes de cambio.
- » Requerimientos de capital.
- » Acceso a la distribución.
- » Represalias esperadas.
- » Acceso a canales de distribución.
- » Mejoras en la tecnología.
- » Expectativas sobre el mercado.

### ***(F4) Amenaza de productos sustitutos***

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- » Propensión del comprador a sustituir.
- » Precios relativos de los productos sustitutos.
- » Coste o facilidad de cambio del comprador.
- » Diferenciación de producto o servicio.
- » Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad



### *(F5) Rivalidad entre los competidores*

Es más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la suma de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Se caracteriza por:

- » Poder de los competidores.
- » Poder de los proveedores.
- » Amenaza de nuevos proveedores.
- » Amenaza de productos sustitutivos.
- » Diversidad de competidores.

Para crearle a la organización una ventaja competitiva Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.





## APLICACIÓN

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

## EL CONSUMIDOR Y LA RESPUESTA ANTE LA COMPETENCIA

El cliente final o consumidor, realmente no determina la competencia, sin embargo los nuevos participantes en el mercado, toman muy en cuenta la opinión del consumidor para iniciar su negocio con éxito.

Los consumidores se pueden dividir en 3 tipos importantes a la hora de ser compradores:

- » **Los compradores frecuentes**, también llamados fieles, son los que compran los mismos artículos en los mismos lugares. No hacen muchas preguntas y no se cambian de producto o vendedor sino hay cambios significativos en el proceso de compra.
- » **Los compradores oportunistas**. Son aquellos que le son fiel al producto siempre y cuando no aparezca algo similar, o a un precio menor, o que le ofrezcan alguna regalía con el producto final.
- » **Los compradores circunstanciales** son aquellos que compran y consumen algún producto en determinada circunstancia, no están casados ni con el producto ni con la marca. Estos últimos no son clientes de los que se pueda esperar un consumo repetitivo sino más bien esporádico.



## **INTELIGENCIA DE MERCADOS: FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA**

La inteligencia de mercados se puede considerar como una disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas, permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma detallada el mercado y el comportamiento de la empresa dentro de éste, por lo tanto implica una posibilidad para:

- » Agregar valor a los sistemas de precios existentes, con prospectivas y análisis de tendencias a futuro.
- » Explicar, a través de un lenguaje claro, el sentido de los datos del mercado.
- » Promover vínculos entre las oportunidades, los créditos, la asistencia técnica y la comercialización.

Inteligencia de mercado es el concepto que utilizamos para agrupar todas las actividades de análisis del mercado, ya sea las que provienen del negocio, de la competencia o del consumidor.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

El propio negocio de la empresa, la competencia y el consumidor dan lugar a la inteligencia de mercados que es el núcleo de información. Dichas fuentes alimentan, mediante un flujo permanente de datos, el centro de análisis de mercado de la empresa. En síntesis, la inteligencia de mercados es un concepto amplio, que incluye tres disciplinas, a saber:

- 1. Inteligencia Competitiva:** Aporta información y análisis de la competencia, pieza clave en un sistema de inteligencia de mercado integral.
- 2. Inteligencia de Negocios:** Se encarga de alimentar nuestro sistema de inteligencia de mercados con información proveniente del negocio mismo.
- 3. Investigación de Mercado:** Aporta la opinión del consumidor.

Teniendo en cuenta que vivimos la era de la información y que es preciso conocer sobre las oportunidades de los productos y servicios de su empresa en el mercado; tener una estrategia de desarrollo de servicio; planear y preparar el producto y servicio; contar con personal capacitado, entre otros.



**UN BENCHMARK ES EL RESULTADO DE LA EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA INFORMÁTICO O UN CONJUNTO DE PROGRAMAS EN UNA MÁQUINA, CON EL OBJETIVO DE ESTIMAR EL RENDIMIENTO DE UN ELEMENTO CONCRETO, Y PODER COMPARAR LOS RESULTADOS CON MÁQUINAS SIMILARES**

## **BENCHMARKING**

El benchmark es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark. La palabra benchmark es un anglicismo traducible al español como comparativo. Si bien también puede encontrarse esta palabra haciendo referencia al significado original en la lengua

anglosajona, es en el campo informático donde su uso está más ampliamente extendido. Más formalmente puede entenderse que un benchmark es el resultado de la ejecución de un programa informático o un conjunto de programas en una máquina, con el objetivo de estimar el rendimiento de un elemento concreto, y poder comparar los resultados con máquinas similares.

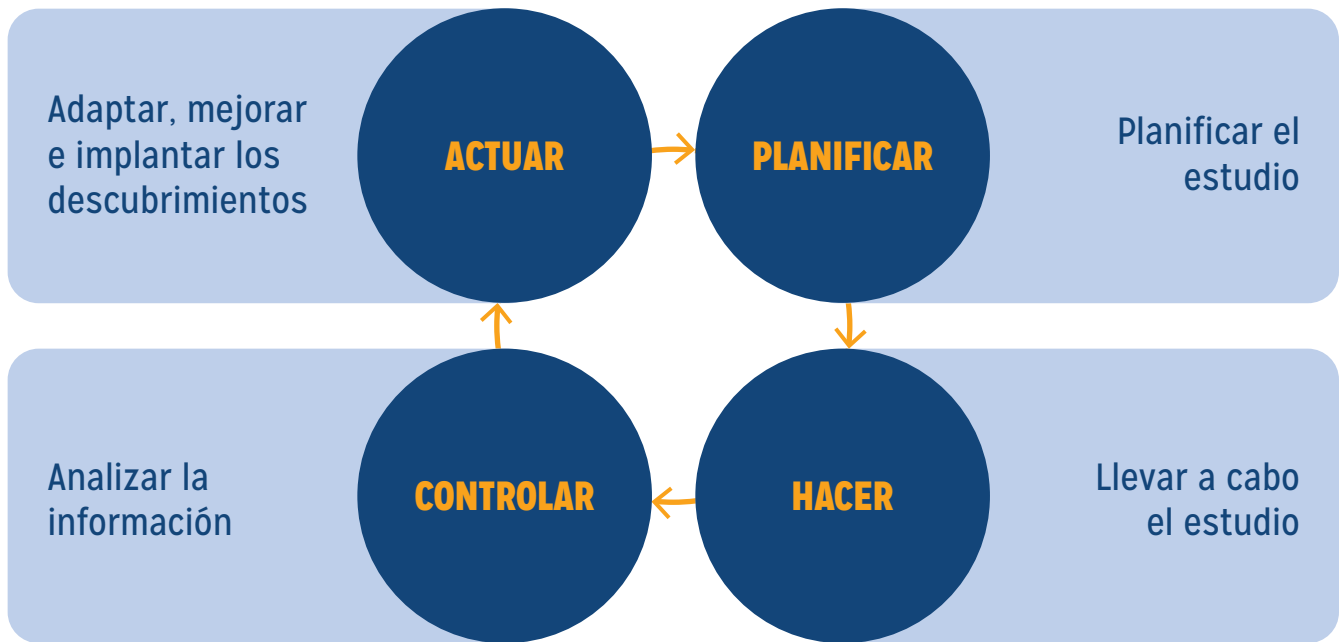
### **Una visión general del proceso de benchmarking**

Este proceso sigue un plan básico en cuatro etapas. Dichas etapas son:

- » Planificar
- » Ejecutar
- » Evaluar
- » Actuar

Se representa en la figura adjunta. En la primera etapa -planificación del benchmarking-, es necesario seleccionar y definir el proceso que va a ser analizado; identificar las medidas de desempeño; evaluar la propia capacidad o aptitud en este proceso; y determinar qué compañías deberían ser estudiadas.

## COMPARACIÓN DEL BENCHMARKING CON EL CICLO DE DEMING



La primera etapa se puede limitar a responder a dos interrogantes fundamentales:

1. ¿Qué es lo que deberíamos comparar?
2. ¿Frente a quién deberíamos compararnos?

El segundo paso del proceso es la investigación primaria y secundaria. Esto incluye un análisis de las revelaciones públicas del proceso particular en las compañías-objetivo. Es importante averiguar tanto como sea posible antes de hacer algún contacto directo, ya que muchas compañías ignoran completamente lo que se ha escrito sobre ellas en la prensa y las publicaciones de la industria. La comunicación directa con las compañías puede consistir en encuestas telefónicas, cuestionarios por escrito o visitas al lugar para hacer observaciones detalladas.





La tercera etapa del proceso es el análisis de la información reunida a fin de determinar los hallazgos y las recomendaciones. El análisis consiste en dos aspectos: la determinación de la amplitud de las brechas de desempeño entre las compañías, utilizando las medidas de benchmarking identificadas durante la fase de planificación; y la identificación de los facilitadores del proceso que permitieron mejoramiento en el desempeño de las compañías líderes.

**EL BENCHMARKING SE TRATA DE UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN CONSTANTE QUE BUSCA NUEVAS IDEAS PARA LLEVAR A CABO MÉTODOS, PRÁCTICAS Y PROCESOS DE ADAPTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS POSITIVAS, CON EL FIN DE OBTENER LO MEJOR DE LO MEJOR**

La etapa final del proceso de benchmarking incluye la adaptación, el mejoramiento y la implantación de los facilitadores. El objetivo del benchmarking es introducir cambios en una organización de tal manera que mejore su desempeño. Por eso, este es un proceso con una tendencia inherente a la acción; eso va más allá de la simple conducción de un proceso de análisis empresarial o del hecho de obtener una medida relativa del desempeño de la empresa (G. Watson, 1995).

herente a la acción; eso va más allá de la simple conducción de un proceso de análisis empresarial o del hecho de obtener una medida relativa del desempeño de la empresa (G. Watson, 1995).



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



Gracias a la búsqueda de continuas mejoras se ha llegado a encontrar formas de aplicación para obtener resultados positivos para las empresas. A esto se le llama benchmarking. Nació por la necesidad de saber cómo se están desempeñando las demás compañías, esto con el fin de tener información que nos sirva para mejorar los procesos y así entrar en el ámbito de la competitividad.

El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial. Se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo. Es una forma de comparar lo que se hace con las prácticas implementadas por otras empresas de éxito.



