

# DIRECCIÓN COMERCIAL I

## Tema 6. Análisis de la competencia y estrategias competitivas

Alejandro Mollá Descals  
Haydée Calderón García  
Departamento de Comercialización e  
Investigación de Mercados  
Facultad de Economía



# Tema 6. Análisis de la competencia y estrategias competitivas

1. Las fuerzas competitivas.
2. El proceso de identificación de la competencia.
3. El análisis de los competidores.
4. Estrategias de marketing competitivas.

Bibliografía:

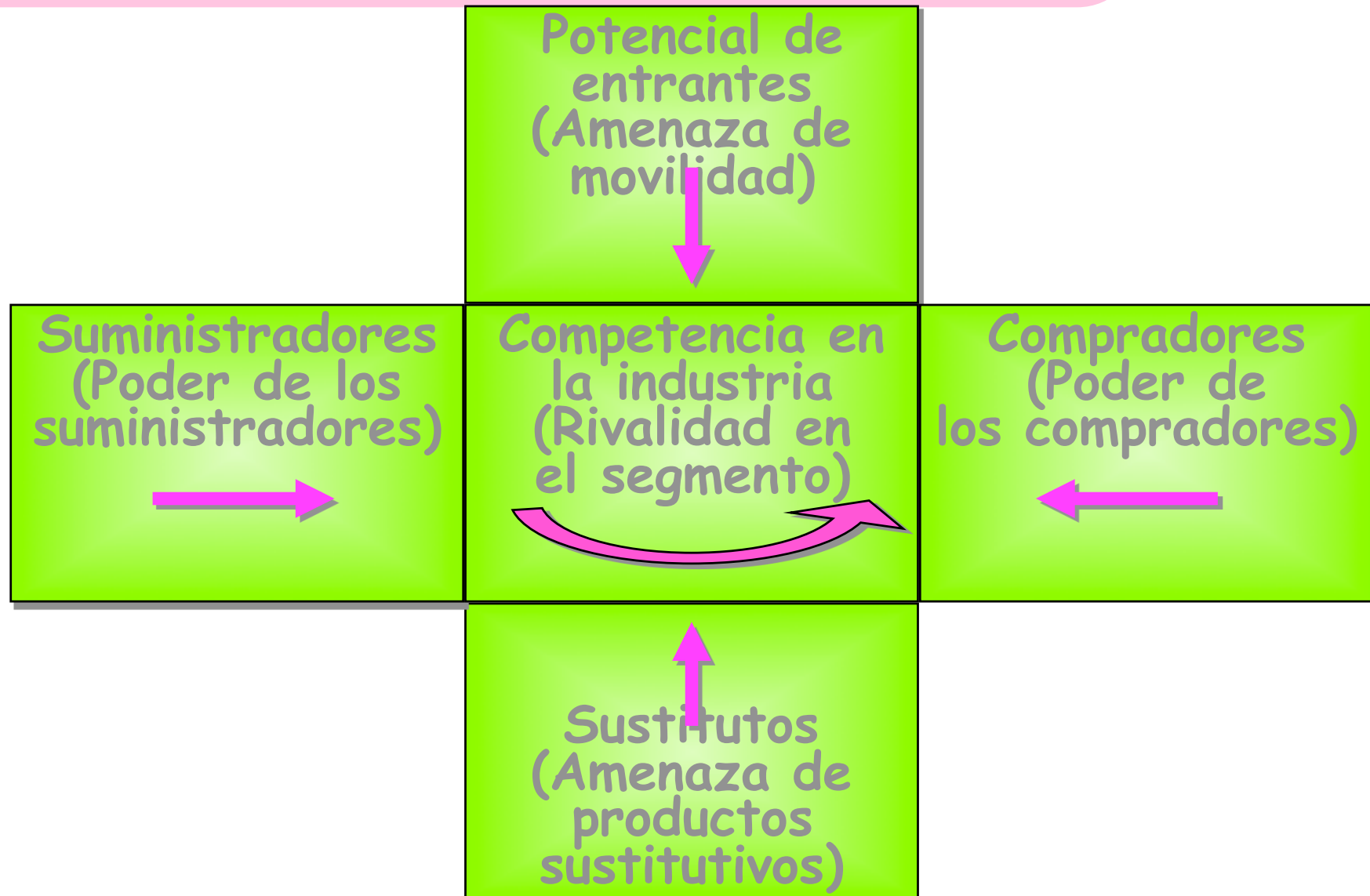
Kotler, Keller, Cámara y Mollá(2006):  
*Dirección de Marketing*. Ed. Pearson.

# 1. Las fuerzas competitivas

## Competidores de Levi's



## Cinco fuerzas determinantes del atractivo de un segmento (Porter)



## 2. El proceso de identificación de la competencia



## El concepto de competencia industrial

- Conjunto de empresas que ofrece productos o clases de productos que se pueden sustituir unos por otros.
- Número de empresas y grado de diferenciación
- Barreras de entrada, de movilidad y de salida
- Estructura de costes
- Grado de integración vertical
- Grado de globalización

## Concepto de competencia industrial

Monopolio puro

Oligopolio

Competencia  
Monopolística

Competencia Pura



## Barreras y rentabilidad

# Barreras de salida

Barreras de entrada

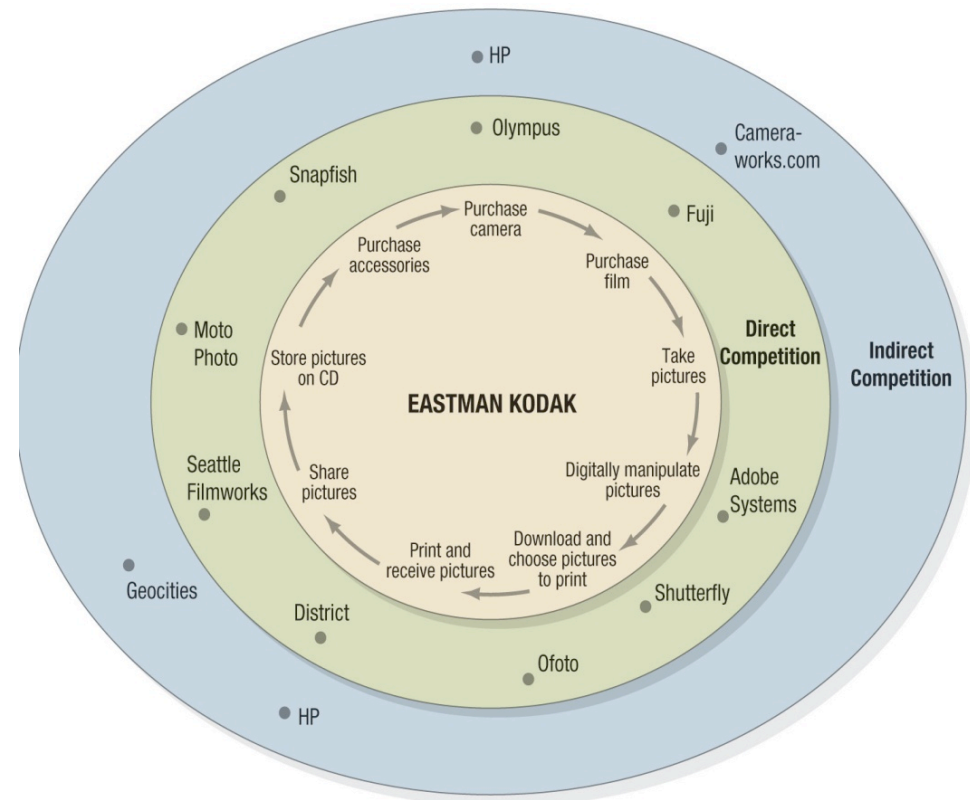
		Bajas	Altas
Bajas	Rentabilidad baja y estable	Rentabilidad baja y con riesgo	
Altas	Rentabilidad alta y estable	Rentabilidad alta y con riesgo	



## Competencia desde el punto de vista del mercado

- Los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores

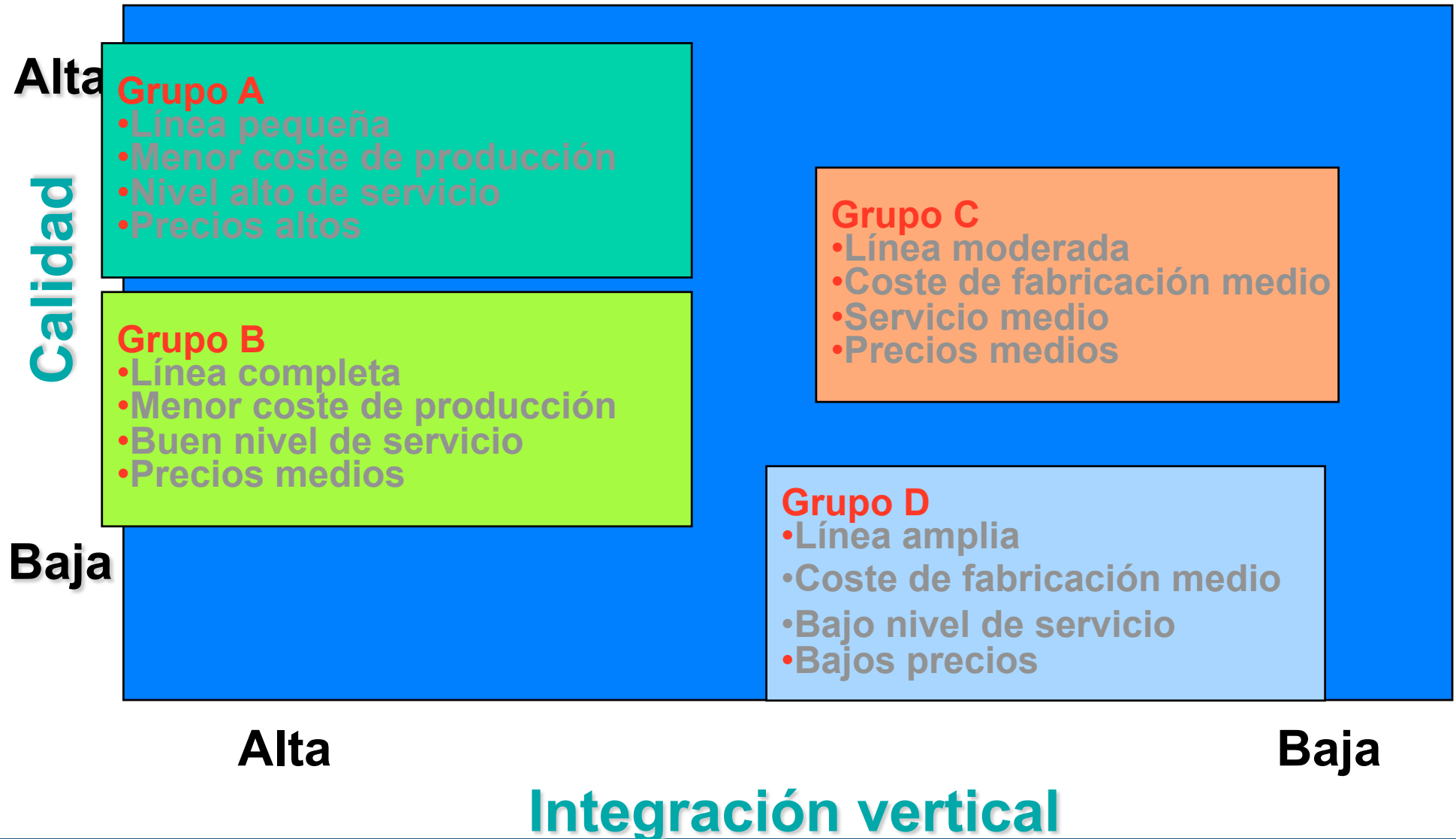
### Mapa de competidores de Eastman-Kodak



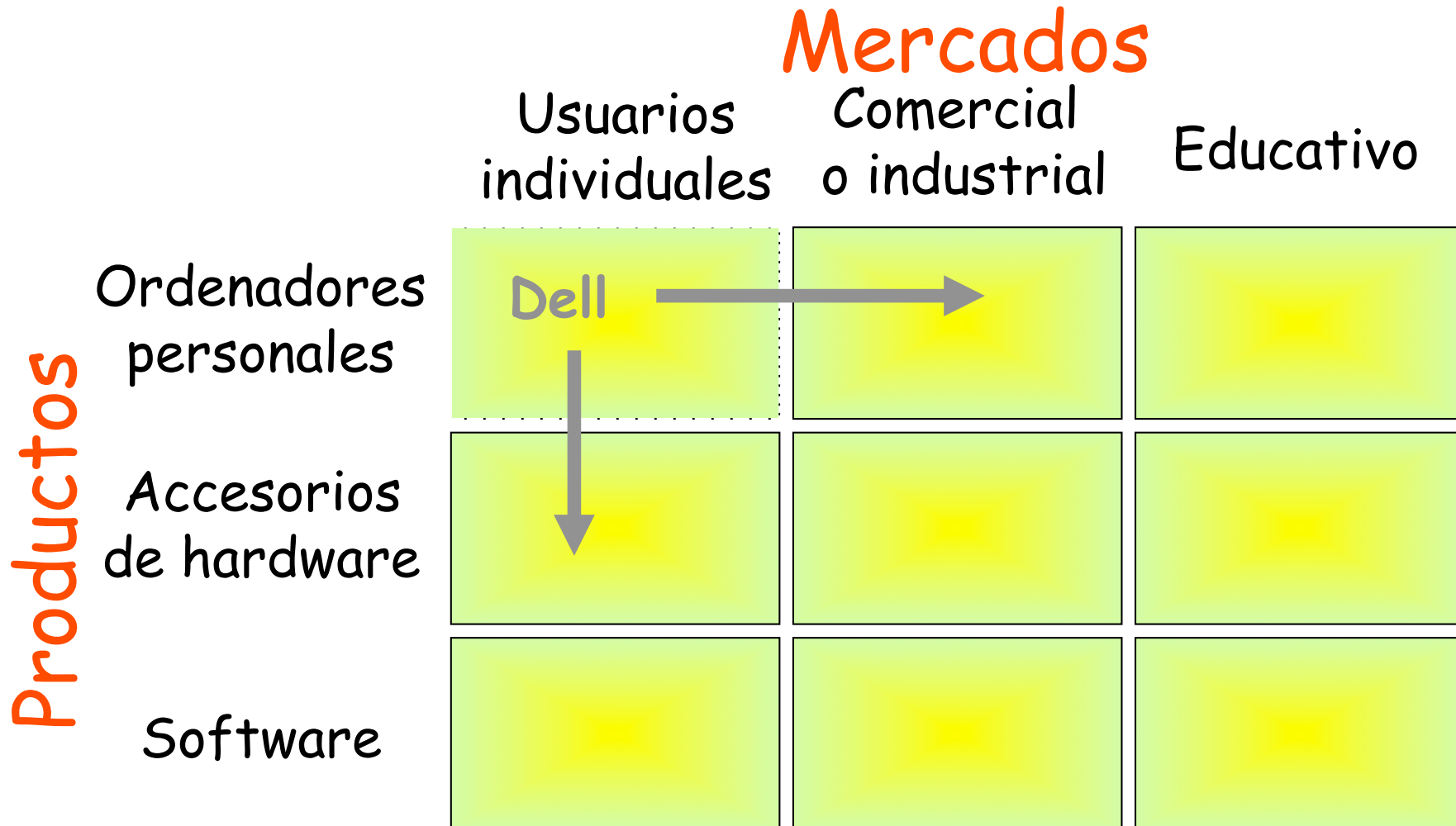
### 3. El análisis de los competidores



## Grupo estratégico en el sector de la herramienta aplicada



## Planes de expansión de un competidor



## Análisis de la competencia: fortalezas y debilidades

Cuota de mercado

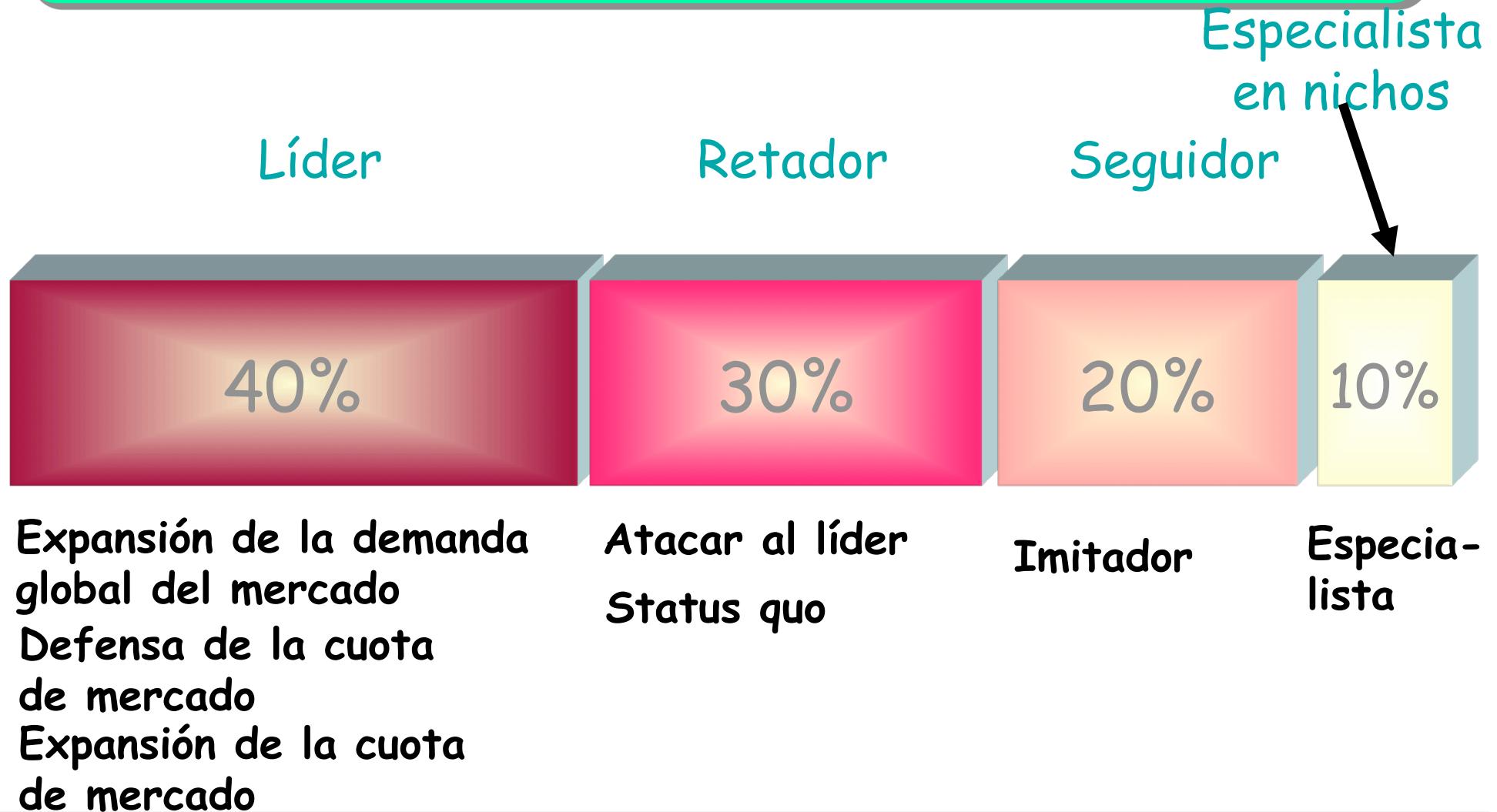
Cuota de notoriedad

Cuota de preferencia

## Valoraciones de los competidores

	Market Share			Mind Share			Heart Share		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Competitor A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Competitor B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Competitor C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

# 4. Estrategias de marketing competitivas



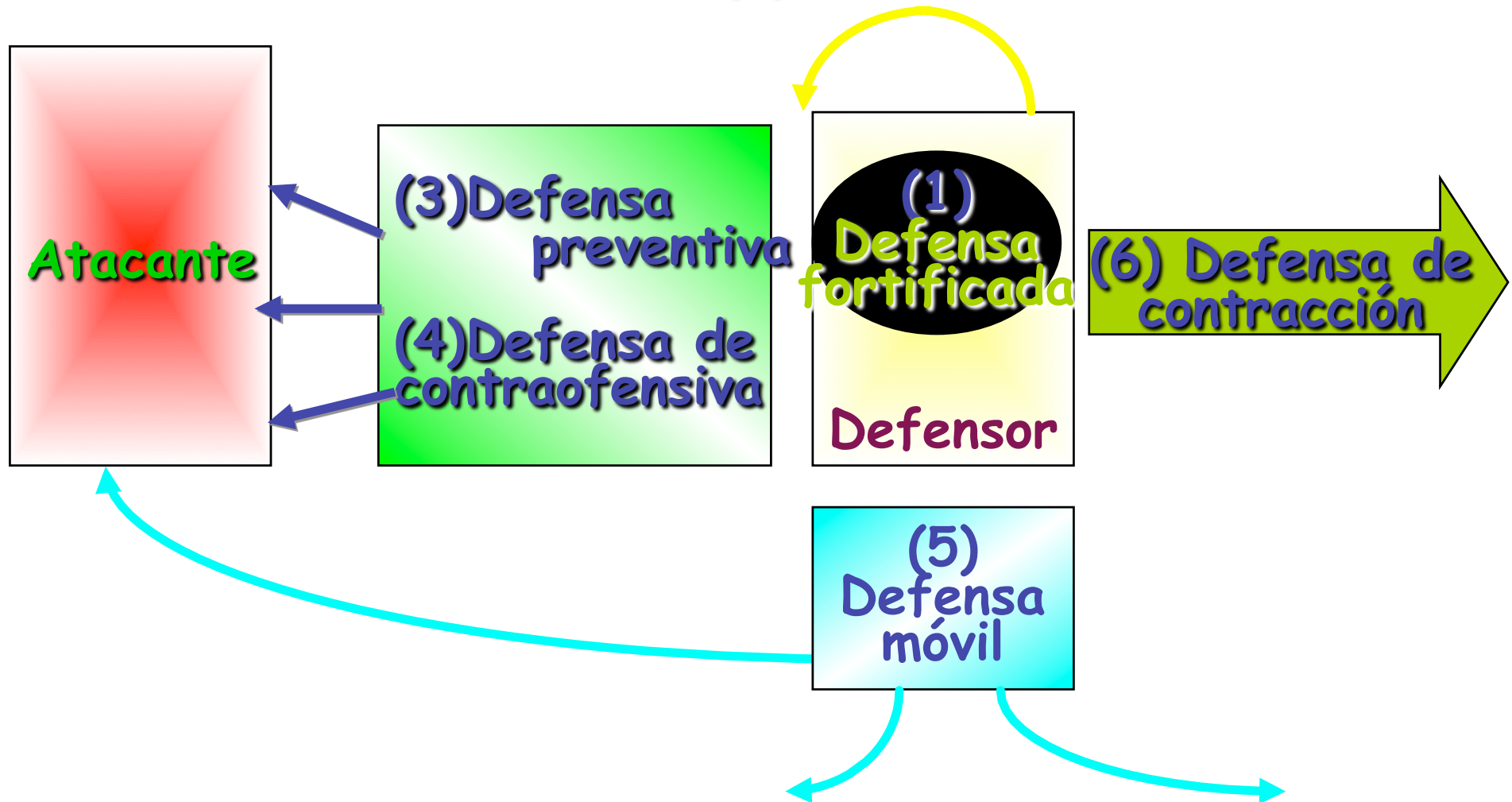
## Expansión de la demanda total del mercado

- Nuevos usuarios
  - Penetración del mercado
  - Nuevo mercado (nunca lo han utilizado)
  - Otros lugares
- Más uso
  - Cantidad de consumo
  - Frecuencia de consumo
- Nuevos usos

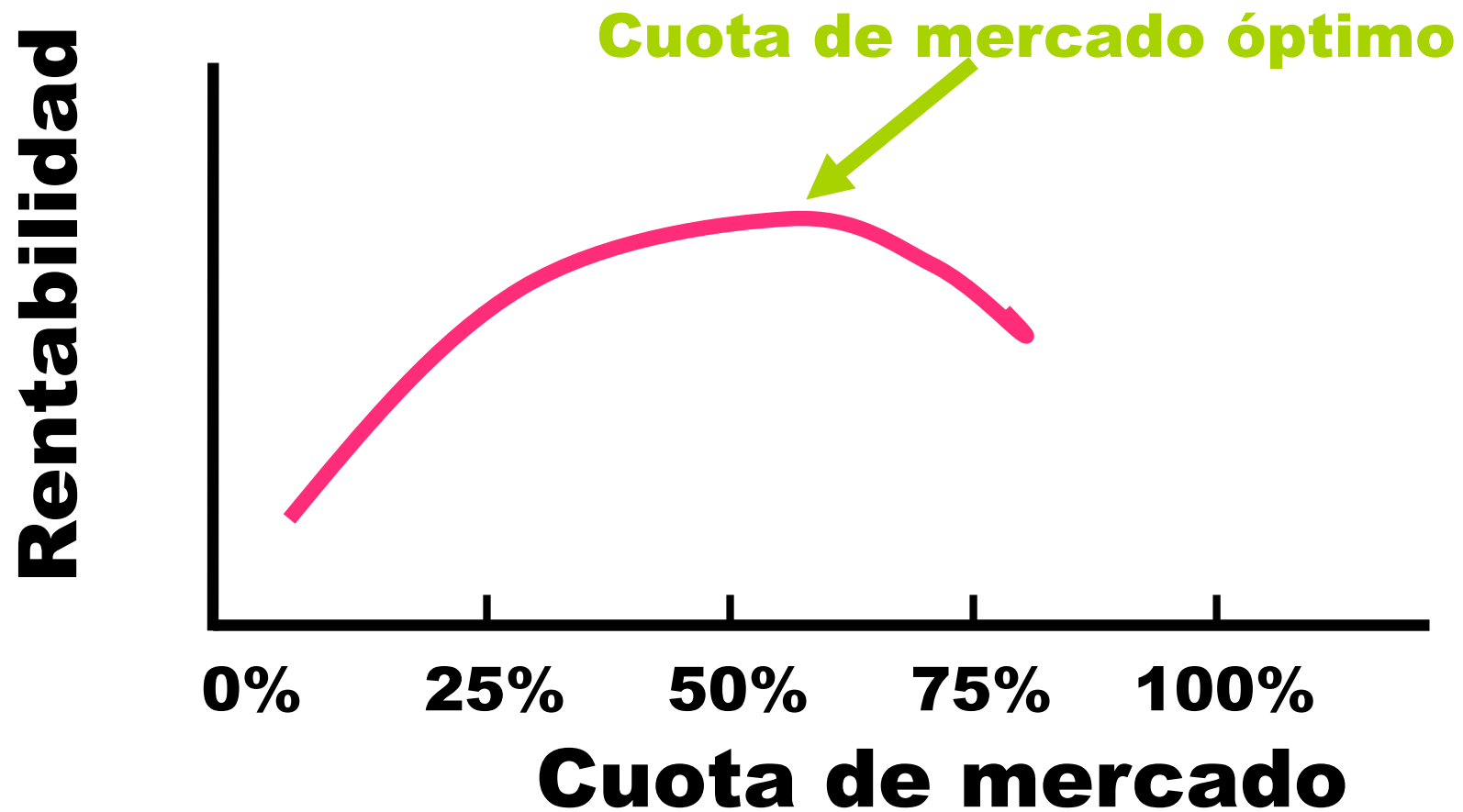


# Estrategias de defensa

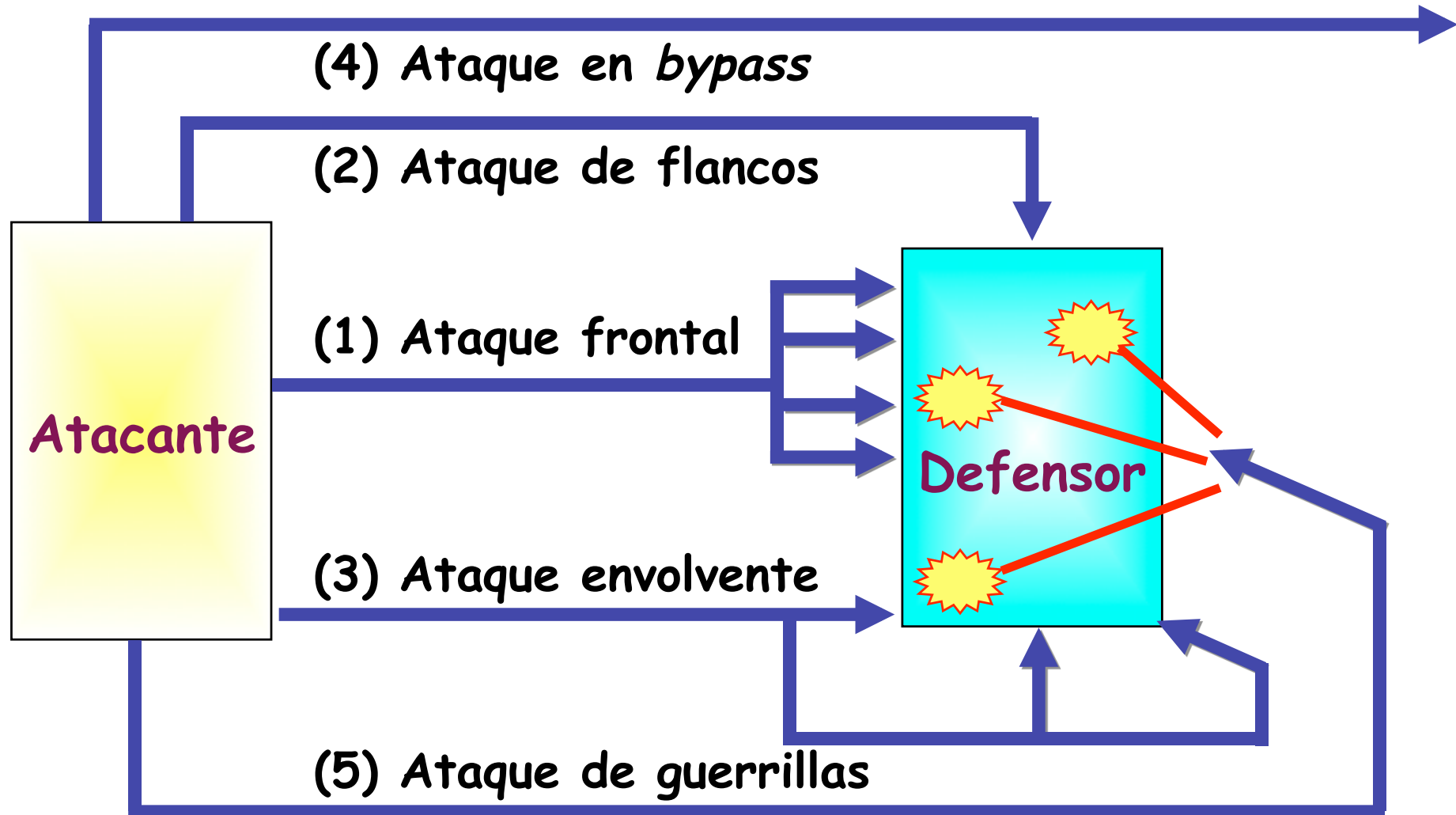
## (2) Defensa de flancos



## Cuota de mercado óptimo



## Estrategias de ataque

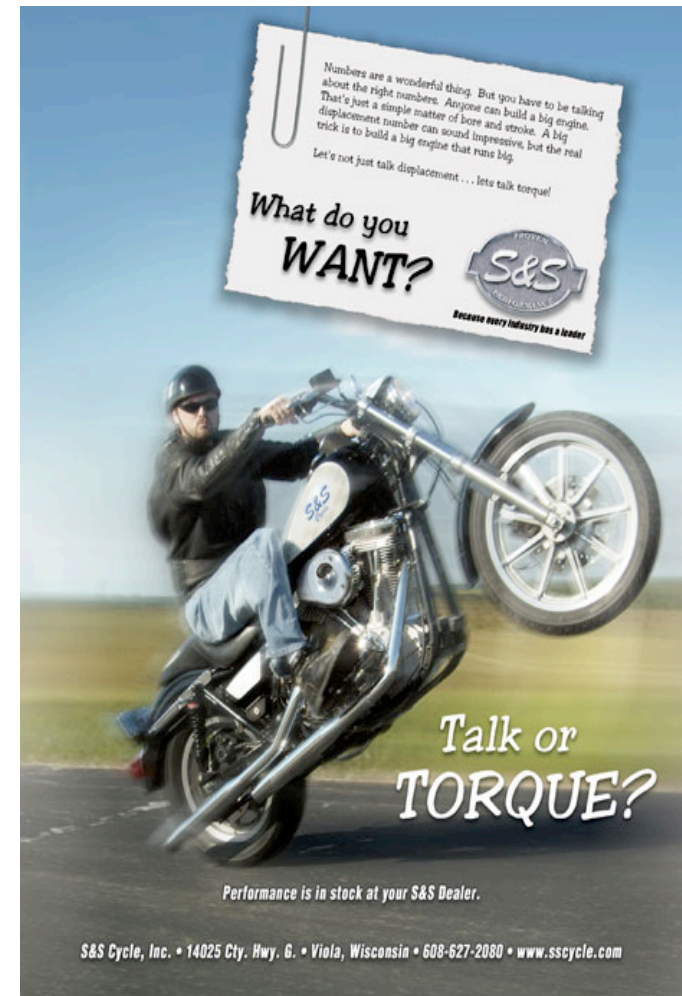


## Pepsi compra Gatorade en una estrategia de bypass



## Estrategias para empresas seguidoras

- Estrategia de falsificación
- Estrategia de clonación
- Estrategia de imitación
- Estrategia de adaptación



## Estrategias específicas de ataque

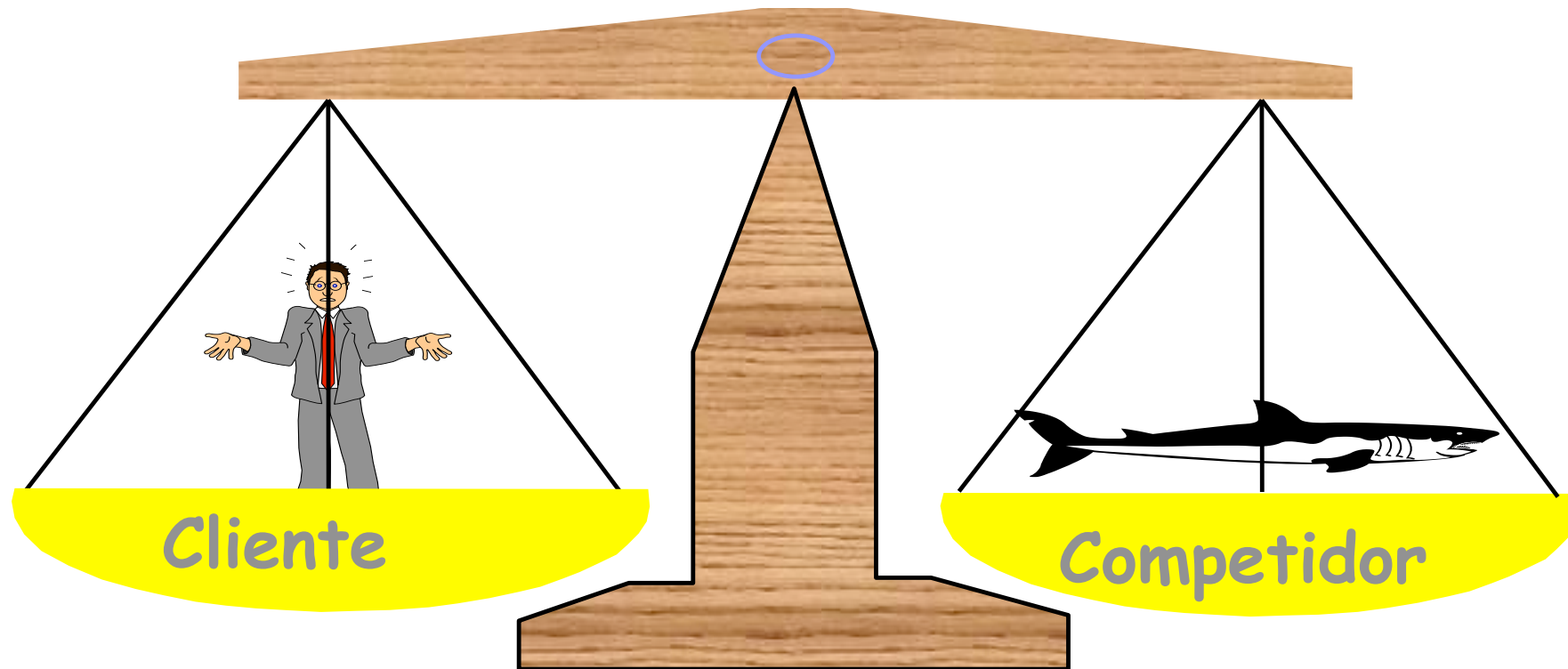
- Estrategia de descuentos
- Estrategia basada en productos más baratos
- Estrategia basada en productos de prestigio
- Estrategia de proliferación de productos
- Estrategia de innovación del producto
- Estrategia de mejora de servicios
- Estrategia de innovación en la distribución
- Estrategia de reducción de costes operativos
- Fuerte inversión publicitaria

## Roles de los especialistas en nichos

- Especialista en consumidores finales
- Especialista a nivel vertical
- Especialista en consumidores en función de su tamaño
- Especialista en un consumidor concreto
- Especialista en una zona geográfica
- Especialista en un producto o en una línea de productos
- Especialista en un solo atributo del producto
- Especialista en productos a medida
- Especialista en la relación calidad/ precio
- Especialista en un servicio
- Especialista en un canal de distribución



## Equilibrio



**Identificación de oportunidades**  
**Beneficio a largo plazo**  
**Nacimiento de necesidades**  
**y grupos**

**Orientación luchadora**  
**Alerta**  
**Explota las debilidades**  
**Es reactivo**



## Características de los mercados organizacionales

- Menos compradores, pero de mayor tamaño
- Relaciones estrechas entre clientes y proveedores
- Compradores profesionales
- Diversas influencias de compra
- Mayor número de llamadas
- Demanda derivada
- Demand inelástica
- Demanda fluctuante
- Compradores concentrados geográficamente
- Compra directa

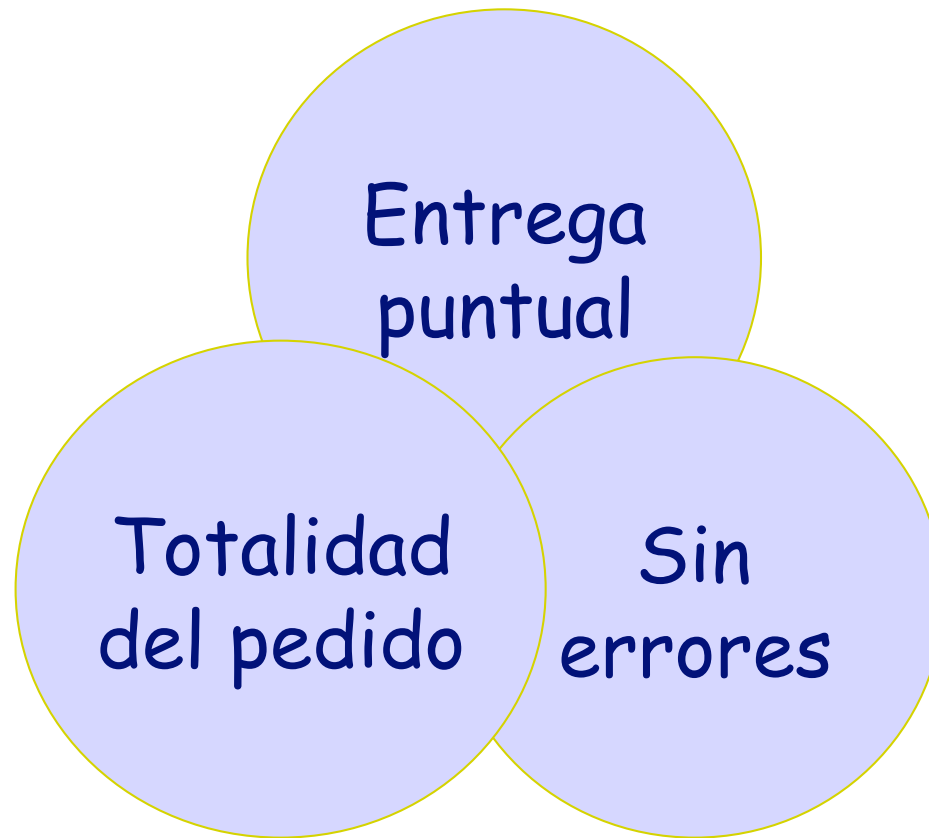
## Situaciones de compra

Recompra directa

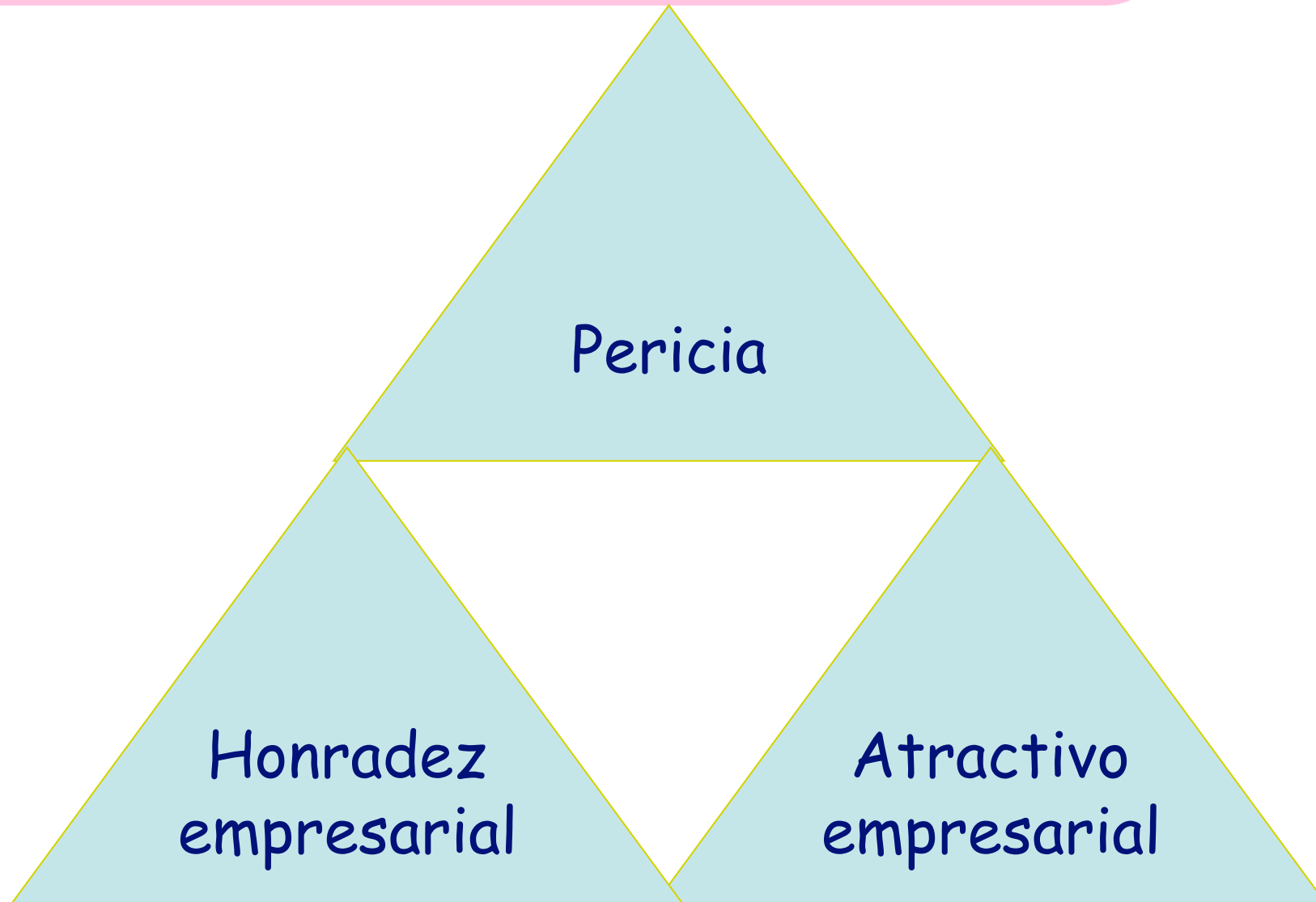
Recompra modificada

Nueva adquisición

## Resultados deseables de una transacción B2B: OTIFNE



## Factores de la credibilidad empresarial



## Factores que afectan a las relaciones entre empresas compradoras y proveedoras

Disponibilidad de alternativas

Importancia del suministro

Complejidad del suministro

Dinamismo del mercado de proveedores

## Categorías de relaciones comprador - proveedor

- Compraventa básica
- Transacción simple
- Transacción contractual
- Provisión al cliente
- Sistemas cooperativos
- Sistemas de colaboración
- Sistemas de adaptación mutua
- El cliente es el rey

## Imputación de gastos por naturaleza a las distintas funciones

Gastos	Total	Ventas	Publicidad	Empaquetado y entrega	Facturación y cobro
Salarios	9.300 €	5.100 €	1.200 €	1.400 €	1.600 €
Alquiler	3.000 €	—	400 €	2.000 €	600 €
Suministros	<u>3.500 €</u>	<u>400 €</u>	<u>1.500 €</u>	<u>1.400 €</u>	<u>200 €</u>
	15.800 €	5.500 €	3.100 €	4.800 €	2.400 €

## Reparto de los gastos funcionales a los canales

Tipo de canal	Ventas	Publicidad	Empaquetado y entrega	Facturación y cobro
Ferretería	200	50	50	50
Suministros de jardinería	65	20	21	21
Grandes almacenes	10	30	9	9
	<b>275</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
Gastos funcionales	5.500 €	3.100 €	4.800 €	2.400 €
Dividido por número de unidades	275	100	80	80
Igual a	<b>20 €</b>	<b>31 €</b>	<b>60 €</b>	<b>30 €</b>



## Cuentas de resultados por canales

	Ferretería	Suministros de jardinería	Grandes almacenes	Total de la empresa
Ventas	30.000 €	10.000 €	20.000 €	60.000 €
Coste de los bienes vendidos	<u>19.500 €</u>	<u>6.500 €</u>	<u>13.000 €</u>	<u>39.000 €</u>
Margen bruto	10.500 €	3.500 €	7.000 €	21.000 €
Gastos				
Ventas (20 € por contacto)	4.000 €	1.300 €	200 €	5.500 €
Publicidad (31 € por anuncio)	1.550 €	620 €	930 €	3.100 €
Empaquetado y entrega (60 € por pedido)	3.000 €	1.260 €	540 €	4.800 €
Facturación (30 € por pedido)	<u>1.500 €</u>	<u>630 €</u>	<u>270 €</u>	<u>2.400 €</u>
Total gastos	10.050 €	3.810 €	1.940 €	15.800 €
Beneficio neto o pérdida neta	450 €	(310) €	5.060 €	5.200 €