

TEMA 1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS COMPETITIVO

1. Introducción
2. Competir en un mundo cambiante
3. Competencia y competidores
4. Comportamiento estratégico

1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS COMPETITIVO

Objetivo

- Entender la manera en que la empresa trata de alcanzar sus objetivos en los mercados

Actores relevantes

- La propia empresa
- Los clientes (demanda)
- Los competidores



EJEMPLOS**¿Cuántas unidades de la wii lanzamos al mercado?**

- ¿Cuánto esperamos vender?
Oferta-Demanda
Competidores (Sony, Microsoft)
- Planificación de la producción
Capacidad: compromiso de recursos
- Precios
¿se verán afectados por nuestra decisión de producción?
si produces mucho tendrás que ser agresivo en precios
¿mejor decido el precio y ya veremos cuánto vendo?
- Diferenciación
Nuevas formas de interactuar en los juegos
Aislamiento parcial y temporal de la competencia

EJEMPLOS**¿Debo reforzar mi capacidad de producción?**

- ¿Mis clientes están cubiertos?
- ¿Los clientes están cubiertos?
Demanda, mercado
- ¿Puede haber espacio para nuevos competidores?
Ampliando la capacidad se emite una señal de saturación del mercado
Compromiso de recursos = compromiso con el mercado

EJEMPLOS

¿Haré bien en garantizar a mis clientes el mínimo precio posible?

-¿Reclamo comercial?

Evita incomodidades

Invita a no perder tiempo comparando precios

- ¿Efectos competitivos?

Discriminación de precios

Si un competidor baja su precio te obliga a bajar el tuyo

Invitación (señal) a no bajar los precios

2. COMPETIR EN UN MUNDO CAMBIANTE

REVOLUCIÓN EMPRESARIAL

- Desde la década de 1980 hasta el inicio del siglo XXI se ha producido una revolución en el mundo empresarial, comparable a periodos anteriores de cambio radical como la revolución industrial

CAMBIOS

- Globalización de la economía
- Dinamismo tecnológico
- Importancia creciente del conocimiento

GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

De la interdependencia a la globalización

- Liberalización del comercio mundial
- Consolidación grandes áreas de libre comercio
- Fronteras políticas no determinan fronteras económicas

Mejoras en transporte, logística y comunicaciones

- Facilitan la integración de mercados dispersos geográficamente
- Irrupción de las tecnologías de la información (TICs)
- 1733 millones de usuarios de Internet a finales de 2009
- Compran, venden, se relacionan en una aldea global

IMPLICACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN

Fuerte incremento de la competencia

- Ámbito geográfico menos eficaz como aislante
- Oportunidades y amenazas surgen en cualquier lugar
- Efectos competitivos globales (crisis también globales)

Nueva división del trabajo internacional

- Diferencias de costes + mejoras en comunicaciones
- Modificación de los procesos productivos
- Se diseña en países ricos y se ensambla en pobres
- Comercialización a escala global

Auge de las multinacionales

- El tamaño importa más que nunca
- Economías de escala enormes a nivel global
- Homogeneización de los parámetros de consumo
- Fusiones y adquisiciones a nivel internacional

CASO AMAZON

Creada en 1995

- Pionera en un nuevo modelo de negocio
- Venta de libros aprovechando al máximo el potencial de Internet
- Modelo de negocio generalizado posteriormente (banca, seguros, etc.)

Claves del negocio

- Uso de la web como tienda virtual global
- Logística ajustada: intermediario entre cliente y proveedor
- Gestión financiera: pago a 1 mes y cobro a 1 día
- Gran inversión en marketing: presencia masiva en la red
- Diversificación: Libros, música, DVD, electrónica, utensilios de cocina, etc.

Respuesta

- Librerías tradicionales obligadas a adoptar nuevo modelo de venta online
- Competencia intensificada a nivel mundial
- Librería tradicional pierde la protección de su aislamiento geográfico
- Otros negocios se ven amenazados y responden (Corte Inglés, etc.)

DINAMISMO TECNOLÓGICO

Ritmo de innovación

- Acelerado en el entorno global
- Difusión de la tecnología casi instantánea
- Obsolescencia tecnológica a ritmo vertiginoso
- Rápida sustitución de tecnologías

Consecuencias

- Gestión de la tecnología = capacidad clave
- Innovación y vigilancia tecnológica, factores competitivos esenciales
- Riesgo empresarial aumenta, al acelerarse el cambio
- Especialización de la empresa en torno a su núcleo tecnológico
- Auge de la subcontratación (de todo lo no esencial)
- Alianzas estratégicas para compartir recursos

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO

Factores productivo clave

- Era agrícola: trabajo y tierra
- Era industrial: capital y trabajo
- Era del conocimiento: conocimiento y capital

3. COMPETENCIA Y COMPETIDORES

¿Quiénes son los competidores?

- Productos sustitutivos
- El precio del competidor afecta positivamente a nuestras ventas
- Es una cuestión de grado
- Elasticidad cruzada de la demanda

$$\varepsilon_{x,y} = \frac{dx / x}{dP_y / P_y} > 0$$

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS COMPETIDORES

Características del producto y rendimiento

- ¿Qué es lo que ofrece el producto al cliente?
- Listado de características
- Ejemplo: BMW1, A3, CLC, ¿C4?
 - Imagen premium
 - Rendimiento motores, conducción agradable
 - Tamaño compacto
 - Fiabilidad
 - Consumos ajustados
 -

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS COMPETIDORES

Ocasiones de uso

- ¿Cuándo, cómo, dónde se usa el producto?
- Ejemplo: Zumo de naranja, coca-cola
 - Desayuno
 - Comidas
 - Combinados, fiesta...
 -

Ámbito geográfico

- Coste de transportar el producto o viajar para comprarlo
- Ejemplo: Cemento, servicios

4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Interdependencia estratégica

- Lo que hace un competidor nos afecta
- Y nuestra conducta también les afecta a ellos
- ANTICIPACIÓN: mirar hacia delante y prever hacia atrás
 - Antes de actuar es preciso analizar las consecuencias de nuestros actos, cómo afectarán a los rivales, cómo reaccionarán ellos y cómo esperarán que nosotros reaccionemos a su reacción

Influir en el comportamiento de los competidores

- Modificando estratégicamente el nuestro
- Emisión de señales
- Dar credibilidad a las señales

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Compromiso estratégico

- La flexibilidad es valiosa porque da más opciones de acertar
- Pero a veces es mejor tener pocas opciones
- El compromiso estratégico implica asumir riesgos e incurrir en costes irrecuperables, limitando las opciones disponibles
- Muchas batallas competitivas solo pueden ganarse a base de compromiso

Herramienta de análisis

- Teoría de juegos
- Comportamiento estratégico racional