



## Tema 2: El Análisis del Entorno y la Competencia

**DOBLE GRADO INGENIERÍA-  
ADE**





### OBJETIVOS

1. Definir el concepto de entorno empresarial.
2. Determinar las áreas que componen el entorno y los factores constituyentes.
3. Concepto de competencia y aproximación a la incidencia que tiene sobre la labor comercial de la empresa.





Armstrong, G. y Otros (2011): *“Introducción al marketing. Tercera edición”*. Ed. Pearson. **Capítulo 2 y 3.**

Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M.J., Olarte, C., Reinares, E, Saco, M. (2008): *“Principios de Marketing”*. ESIC.



## 1. El entorno de marketing

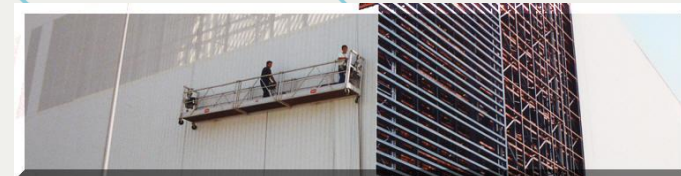
### 1.1. El microentorno de marketing

- Proveedores
- Intermediarios
- Clientes
- Competencia
- Otros

### 1.2. El macroentorno de marketing

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno natural
- Entorno tecnológico
- Entorno político
- Entorno cultural

## 2. La competencia en la empresa y estrategias competitivas

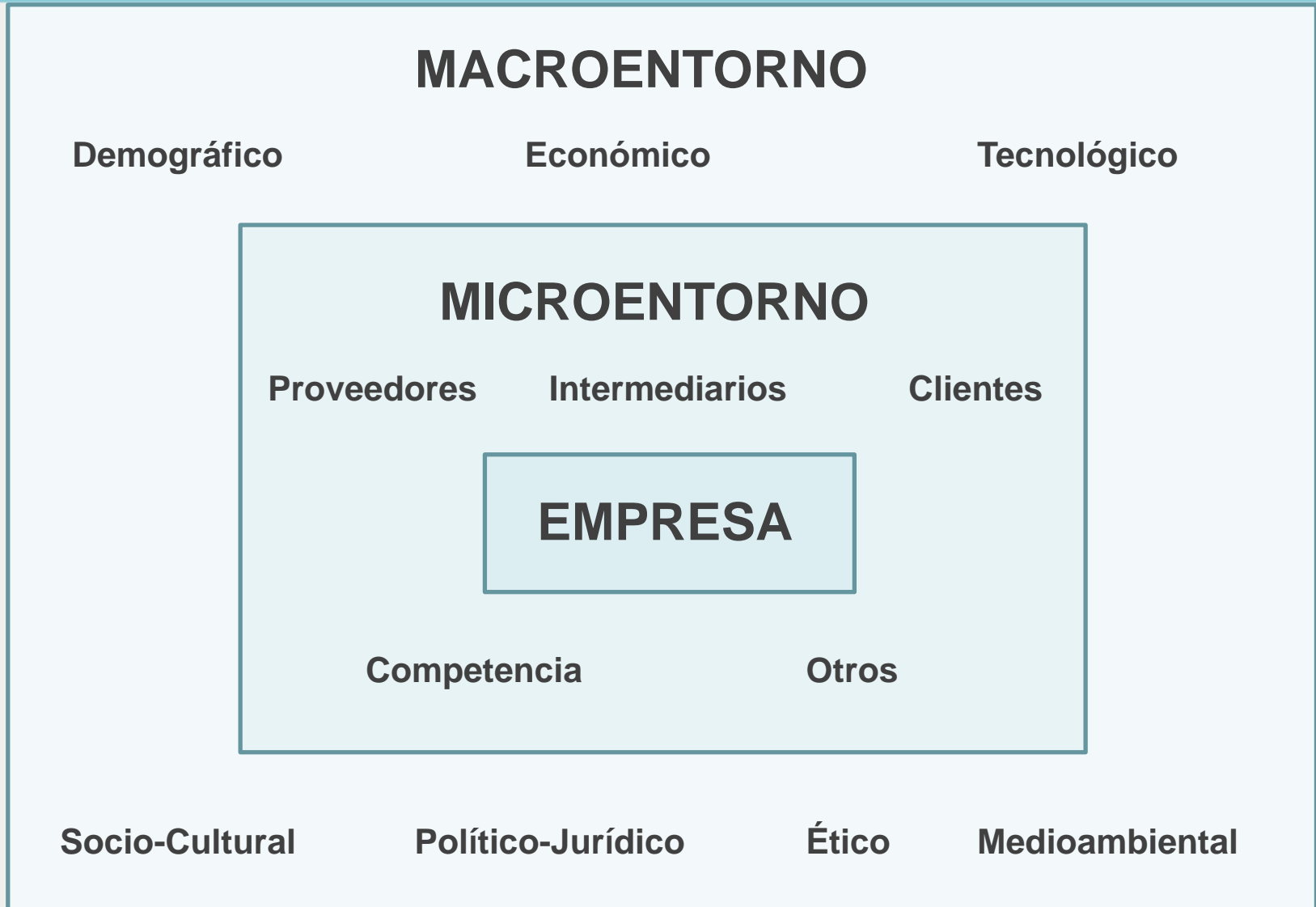


# 1. El entorno de marketing

- > **DEFINICIÓN:** Actores y fuerzas exteriores que afectan a la competencia de la dirección de marketing para desarrollar y mantener con éxito las transacciones con sus clientes objetivo.

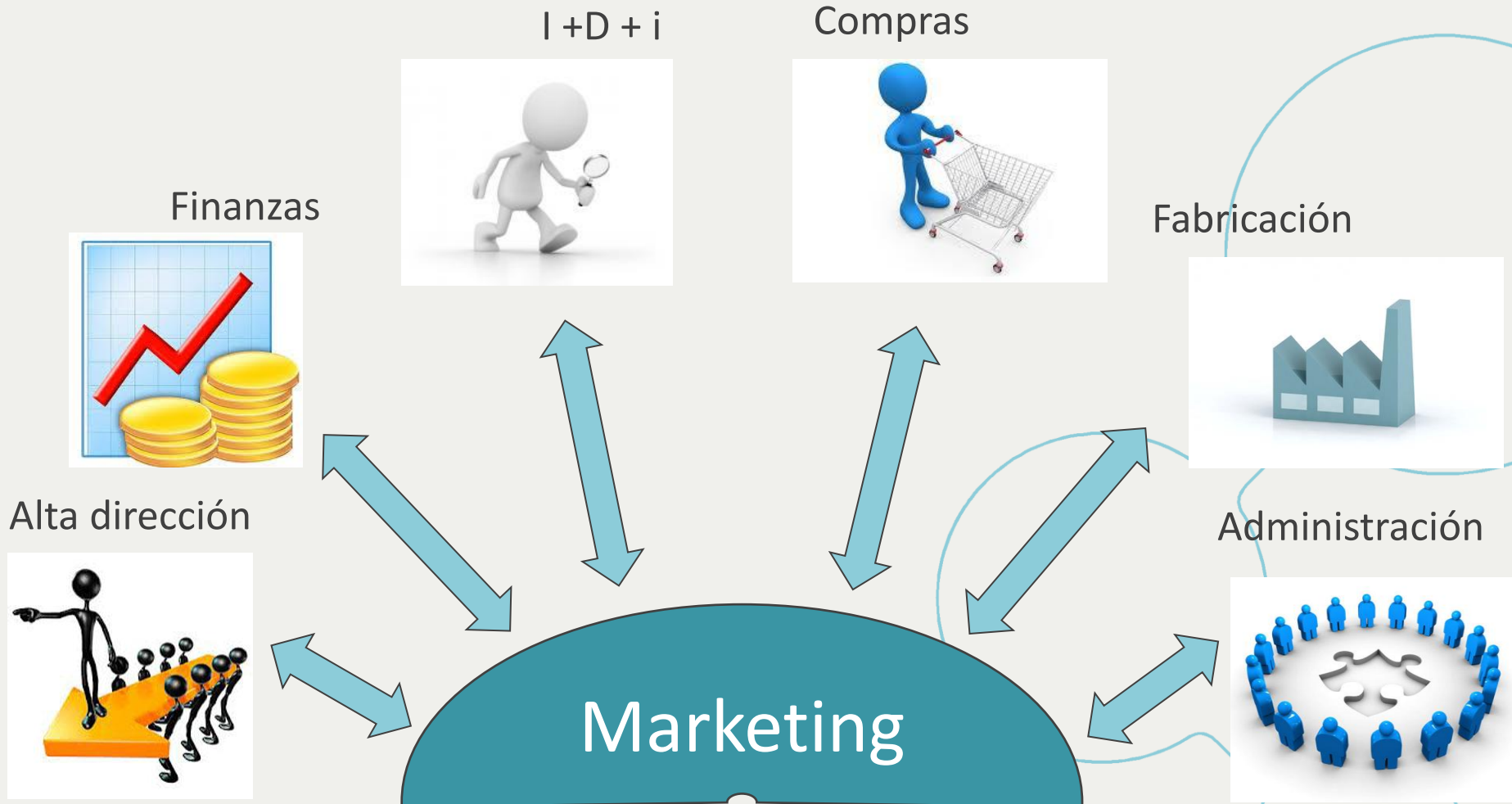


# 1. El entorno de marketing



## 2. El entorno de marketing

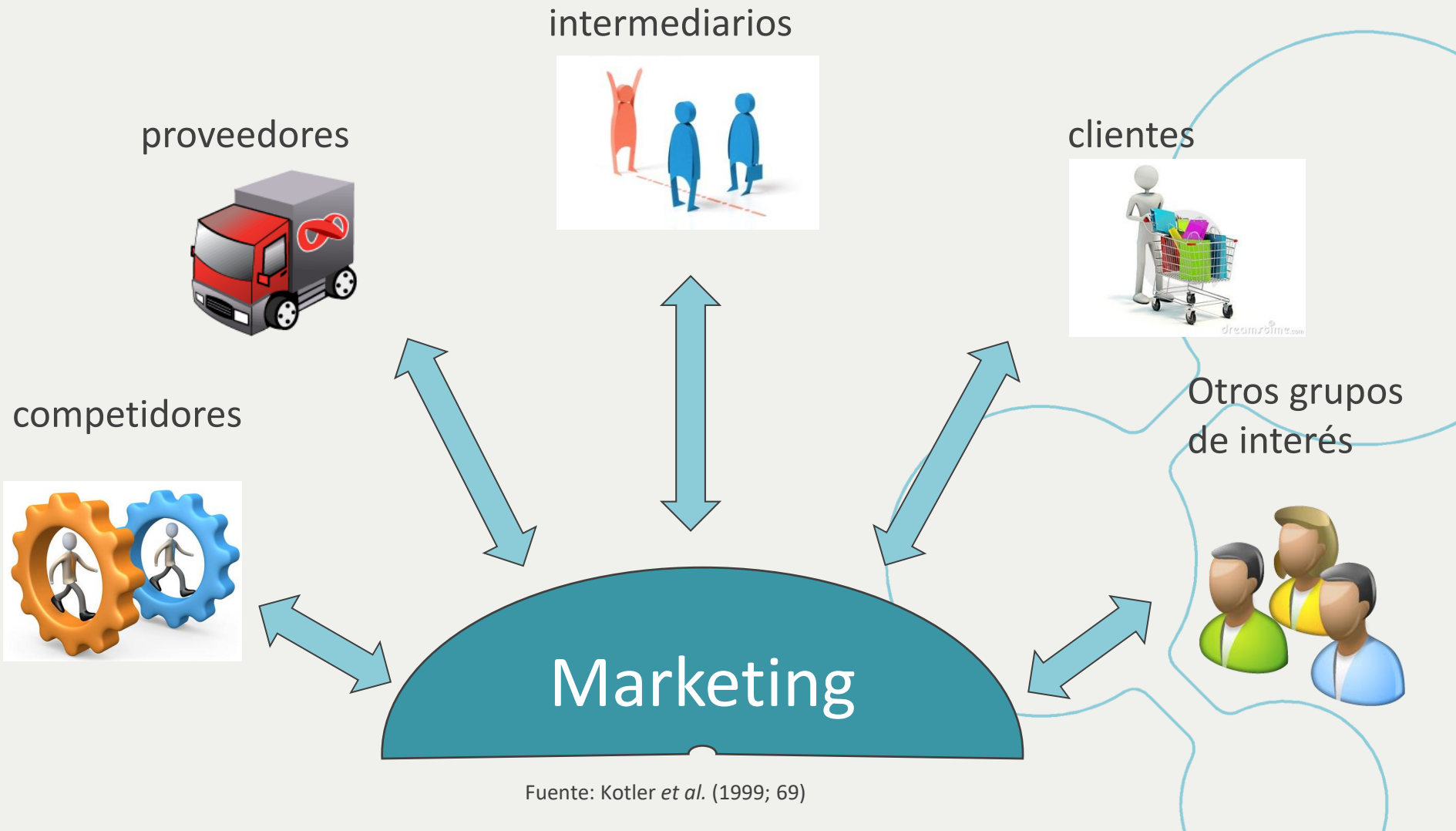
### Microentorno interno



Fuente: Kotler *et al.* (1999; 69)

## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo





## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo



#### El microentorno externo: proveedores



- Suministran los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios
- Retrasos, escasez, etc. perjudican la ventas a corto plazo y la satisfacción a largo plazo
- Hay que controlar sus precios por las repercusiones en el precio final del producto

## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo



#### El microentorno externo: intermediarios



- Ayudan a promocionar, distribuir y vender los bienes de la empresa
- Incluyen
  - Distribuidores
  - Empresas de distribución física
  - Empresas de servicios
  - Intermediarios financieros

## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo

#### El microentorno externo: clientes



Mercados  
de distribuidores



Mercados  
institucionales



Mercados  
gubernamentales

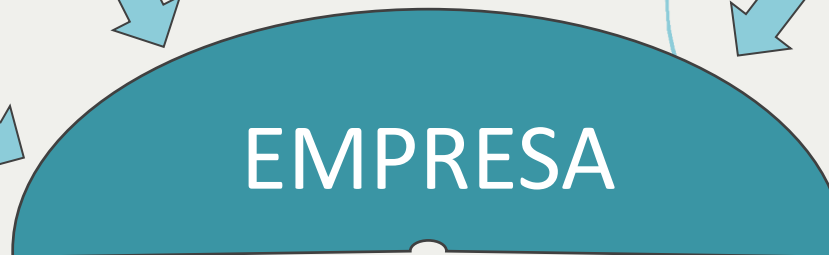


Mercados  
internacionales

Mercados  
industriales



Mercados  
de  
consumidores



Fuente: Kotler *et al.* (1999; 69)



## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo



#### El microentorno externo: competidores



- Las empresas deben proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores
- Deben posicionar adecuadamente sus ofertas en la mente de sus consumidores
- No existe una estrategia que sea la mejor; todo depende del tamaño y situación de la empresa frente a la competencia

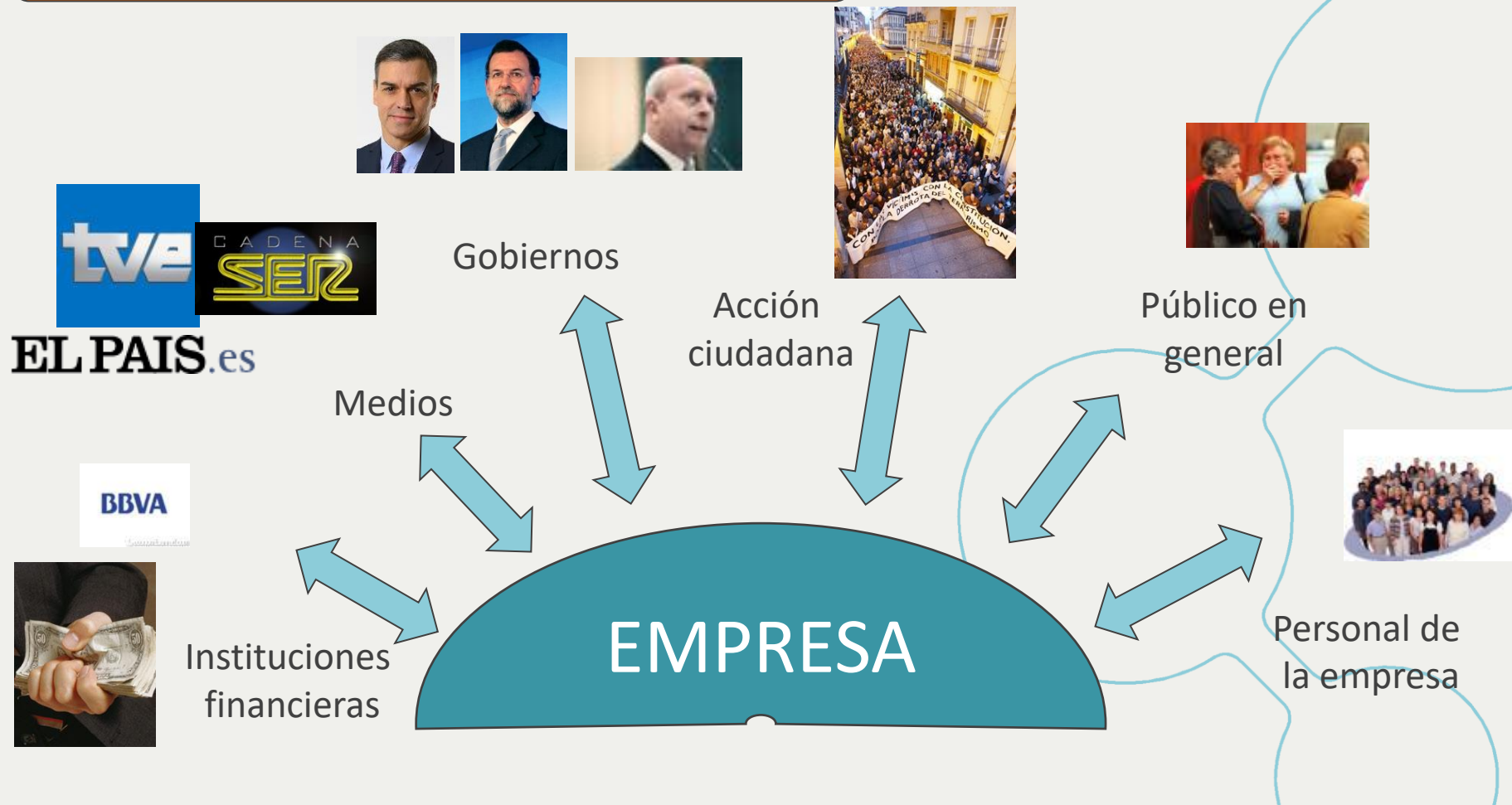


## 2. El entorno de marketing

### Microentorno externo



El microentorno externo: grupos de interés





### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno



#### Fuerzas que influyen el macroentorno



Entorno  
económico



Entorno  
natural



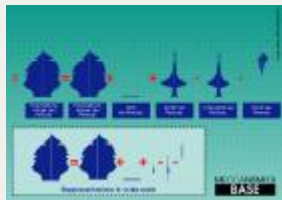
Entorno  
ecológico



Entorno  
político



Entorno  
cultural



Entorno  
demográfico

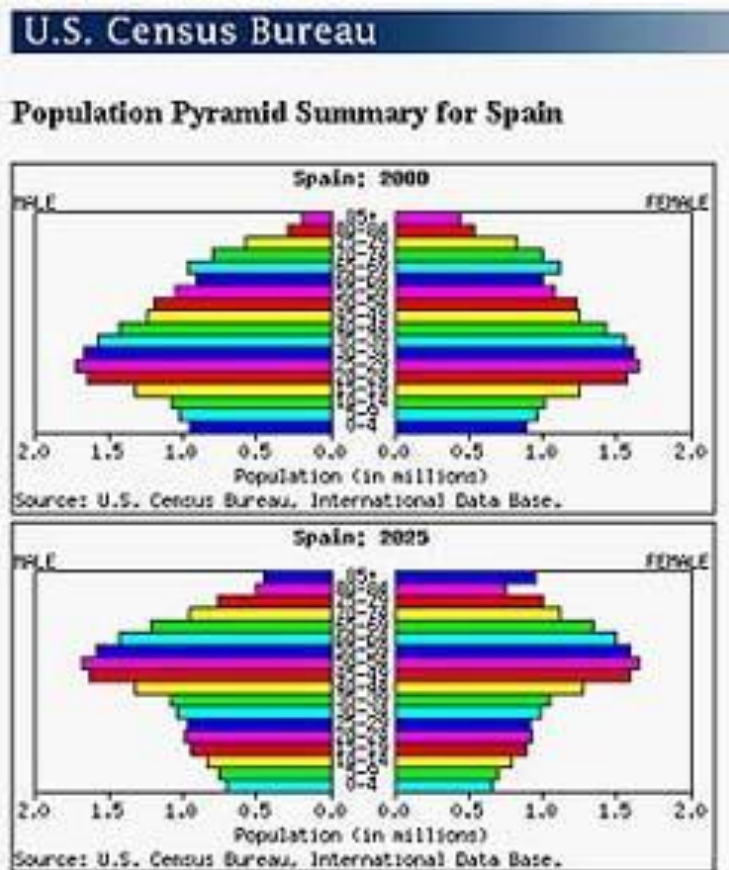


# 3. El entorno de marketing

## El macroentorno

### El macroentorno

#### Entorno demográfico



#### Condiciones demográficas del entorno

Tendencias de crecimiento de la población  
Cambios en la estructura de edades de una población  
Cambios en la familia  
Aumento del número de personas con estudios  
Mayor diversidad



### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

#### Entorno demográfico



#### Condiciones demográficas del entorno

- Tendencias de crecimiento de la población
- Cambios en la estructura de edades de una población
- Cambios en la familia
- Aumento del número de personas con estudios
- Mayor diversidad



### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico



#### Condiciones económicas del entorno

La distribución de la renta y los cambios en el poder adquisitivo

Cambios en las pautas de gasto de los consumidores

La tasa de desempleo

Indicadores de la capacidad de compa

El tipo de interés

La inflación

Distribución del gasto familiar (Encuesta de Presupuestos Familiares)

El tipo de cambio

# 3. El entorno de marketing

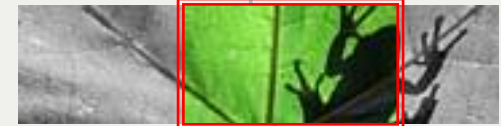
## El macroentorno

### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural



Condiciones ecológicas y naturales del entorno

Escasez de materia prima

Aumento de los costes energéticos

Aumento de los niveles de contaminación

La intervención gubernamental en la gestión de los recursos naturales



Iberdrola

### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

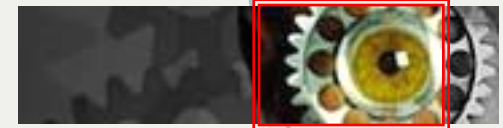
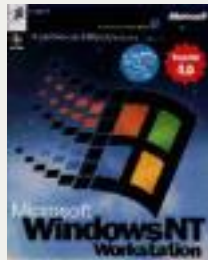
#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural

Entorno tecnológico



#### Condiciones tecnológicas del entorno

Ritmo acelerado de cambios tecnológicos

Altos presupuestos en I+D

Concentración en pequeñas mejoras



### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural

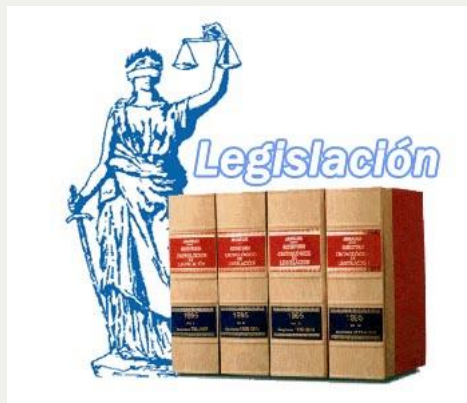
Entorno tecnológico

Entorno político



#### Condiciones políticas del entorno

La legislación que regula la empresa  
Crecimiento de los grupos de interés público



### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

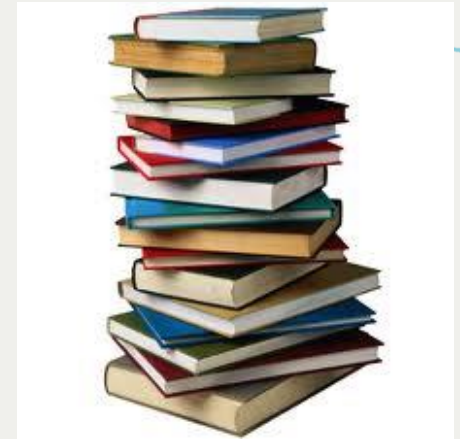
Entorno económico

Entorno natural

Entorno tecnológico

Entorno político

Entorno cultural



#### Condiciones socioculturales del entorno

Persistencia de los valores culturales  
Cambios en los valores culturales secundarios

### 3. El macroentorno de marketing



#### El macroentorno

##### Entorno cultural

##### Ejemplo de cambio social a través del marketing

#### Creencias y valores Primarios

- Determinan actitudes y comportamientos generales
- Se transmiten de padres a hijos, en la escuela, en las empresas...
- Ej: trabajar, casarse, ser honrado
- Prácticamente imposibles de cambiar por medio del marketing

#### Creencias y valores Secundarios

- Ej: cambiar la edad del matrimonio
- Más fáciles de cambiar por medio del marketing

### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural

Entorno tecnológico

Entorno político

Entorno cultural

Desarrollo de  
productos y servicios  
acordes a los valores  
culturales  
predominantes del  
momento.





### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural

Entorno tecnológico

Entorno político

Entorno cultural





### 3. El entorno de marketing

#### El macroentorno

#### El macroentorno

Entorno demográfico

Entorno económico

Entorno natural

Entorno tecnológico

Entorno político

Entorno cultural

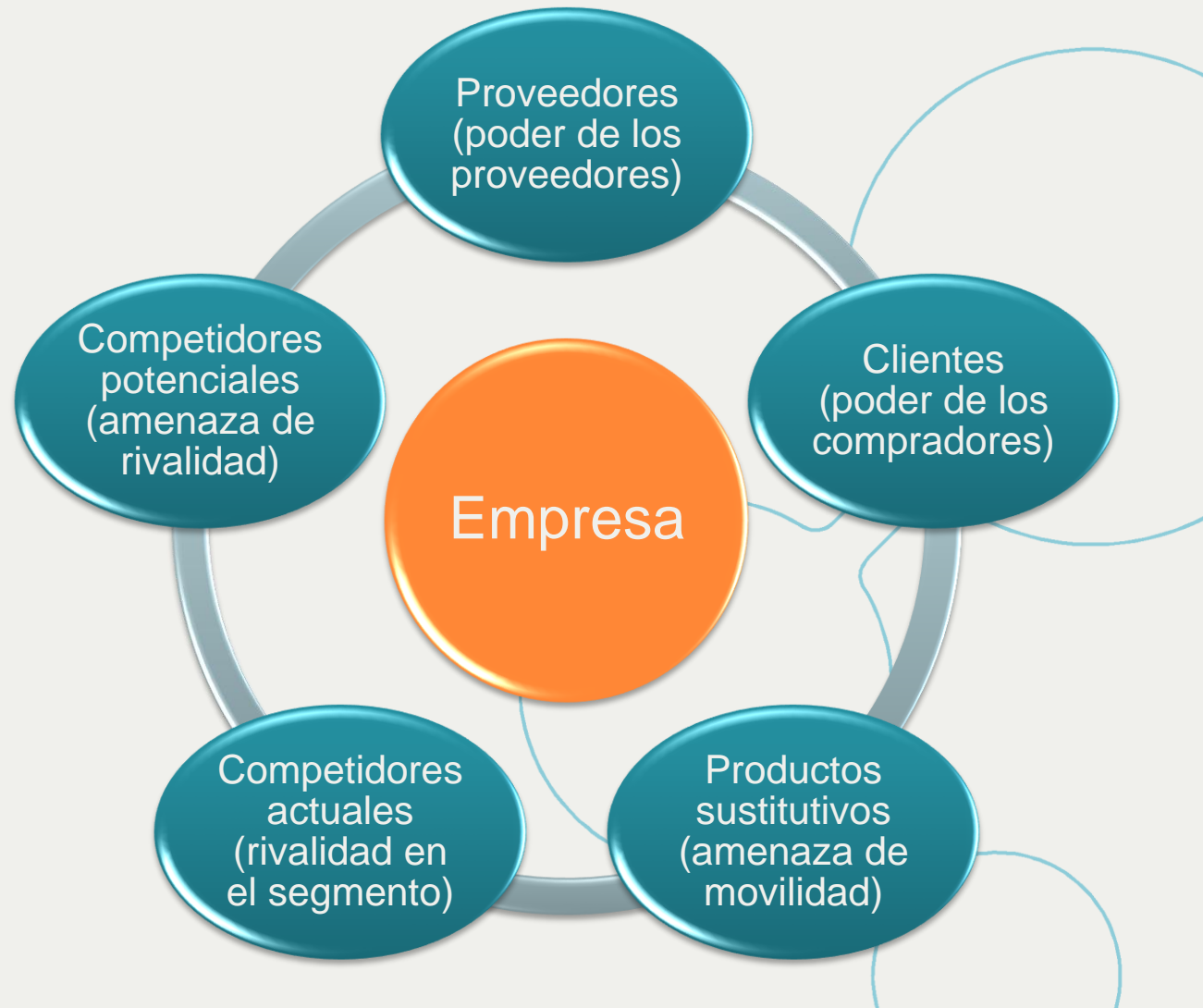


## 4. La Competencia en la empresa

### Principales fuerzas competitivas en la empresa

Cinco fuerzas  
determinantes  
del atractivo  
estructural  
de un segmento

Michael E. Porter



## 4. La competencia en la empresa

### Competidores actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

Clientes

Proveedores

- ✓ Un segmento es poco atractivo cuando:
  - ✓ Alto número de competidores
  - ✓ Competidores muy fuertes o agresivos
  - ✓ Demanda estable o en declive
  - ✓ Costes fijos elevados
  - ✓ Renovación de maquinaria costosa
  - ✓ Las barreras de salidas son altas
  - ✓ Los competidores se empeñan en quedarse

## 4. La competencia en la empresa

Competidores  
actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

Clientes

Proveedores

- ✓ El atractivo de un segmento varía según la cuantía de las barreras de entrada y salida:
  - ✓ Barreras de entrada altas y de salida bajas. El segmento es muy atractivo
  - ✓ Barreras de entrada y salida altas: Beneficios potenciales altos, pero las compañías asumen un alto riesgo
  - ✓ Barreras de entrada y salida bajas: Las compañías entran y salen con facilidad. Los rendimientos serán estables y bajos.
  - ✓ Barreras de entrada bajas y de salida altas: El segmento es muy poco atractivo.

## 4. La competencia en la empresa

Competidores  
actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

Clientes

Proveedores

- ✓ Un segmento es poco atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales del producto
- ✓ Los sustitutos establecen límites en cuanto a precios y beneficios.
- ✓ La empresa ha de controlar los precios de los productos sustitutos. Se puede producir la sustitución por avances tecnológicos o por incrementos en la competitividad

## 4. La competencia en la empresa

Competidores  
actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

**Cientes**

Proveedores

- ✓ Un segmento es poco atractivo cuando los compradores tienen un poder negociador importante o creciente, manifestándose en la disminución de la rentabilidad a través de:
  - ✓ Presiones en precios
  - ✓ Exigencias de mayor calidad
  - ✓ Enfrentamientos entre competidores

## 4. La competencia en la empresa

Competidores  
actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

Clientes

Proveedores

- ✓ Un segmento es poco atractivo cuando los proveedores tienen un poder negociador importante o creciente, manifestándose en disminución de la rentabilidad a través de:
  - ✓ Subidas de precios
  - ✓ Reducciones de calidad
  - ✓ Reducciones de cantidades suministradas

## 4. La competencia en la empresa

Competidores  
actuales

Competidores  
potenciales

Productos  
sustitutivos

Clientes

Proveedores

- ✓ El poder de los proveedores se incrementa cuando:
  - ✓ Se concentran u organizan
  - ✓ El producto tiene pocos sustitutos
  - ✓ El producto suministrado es importante en el proceso productivo
  - ✓ Los costes de cambio de proveedor son altos
  - ✓ Los proveedores se pueden integrar hacia abajo



## 4. La Competencia en la empresa

### Tipos/enfoques de competencia

#### Competencia Industrial

Grupo de empresas que ofrecen productos/servicios o categorías de productos/servicios que pueden sustituirse unos por otros mediante una tecnología y apariencia similar



Criterios de clasificación

- Número de empresas que lo componen y grado de diferenciación
- Barreras de entrada, movilidad y salida
- Grado de integración vertical
- Grado de globalización.

#### Competencia de Mercado

Competidores que satisfacen una misma necesidad de los consumidores, con independencia de la tecnología que utilicen



## 5. Diseño de estrategias competitivas

|                        |  |
|------------------------|--|
| Líder                  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Expansión de la demanda global</li><li>✓ Defensa de la cuota de mercado</li><li>✓ Expansión de la cuota de mercado</li></ul> |
| Retador                | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atacar al líder</li><li>✓ No hacer nada</li></ul>  |
| Seguidor               | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Imitar</li></ul>   |
| Especialista en nichos | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Especializada</li></ul>  |

## 5. Diseño de estrategias competitivas

### Lider

- ✓ Empresa que tiene la mayor cuota de mercado
- ✓ Encabeza cambios en precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura en distribución, etc.
- ✓ Problemas comunes:
  - ✓ Uso de presupuestos conservadores
  - ✓ Puede ser vista como pasada de moda con la aparición de rivales más novedosos
  - ✓ Puede infravalorar a la competencia y verse sobrepasada

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Líder

Expansión de  
la demanda  
global

- ✓ La empresa líder es la que más se beneficia de una expansión de la demanda global
- ✓ La expansión de la demanda puede producirse por:
  - ✓ Nuevos usuarios : Atraer a consumidores que no lo conocen o que se resisten a adquirirlo por su precio o porque carece de algún atributo. Ejemplo: Clase A de Mercedes
  - ✓ Nuevos usos: A través del descubrimiento y promoción de nuevos usos del producto. Ejemplo: Cereales All-Bran para cenar.
  - ✓ Más uso: Tratar de que se use más cantidad de producto en cada ocasión. Otra práctica es la llamada “obsolescencia planificada”. Ejemplo: Petit-suisse: “A mí me daban dos”

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Líder

Defensa de  
la cuota de  
mercado

- ✓ ¿Qué puede hacer el líder ante un ataque de la competencia?
  - ✓ Innovar continuamente: “La mejor defensa es un buen ataque”.
  - ✓ Defender todos sus frentes y no dejar flancos sin vigilar. Ej.- Google (navegador, buscador, sistema operativo, red social, aplicaciones y nuevos productos como las Google glasses) .
  - ✓ Concentrar sus recursos donde más se necesitan (para reducir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad)

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Líder

Expansión de  
la cuota de  
mercado

- ✓ Los líderes del mercado pueden incrementar su rentabilidad por medio del aumento de su cuota de mercado. No obstante, tal aumento no es inmediato, puesto que depende de la estrategia que se siga para aumentar la cuota de mercado.
- ✓ Factores a tener en cuenta:
  - ✓ Posibilidad de provocar una reacción antimonopolio
  - ✓ Coste económico
  - ✓ Posibilidad de diseño de una estrategia de marketing-mix errónea.
- ✓ Las empresas que consiguen una mayor cuota de mercado suelen sobresalir en tres áreas:
  - ✓ Nuevos productos
  - ✓ Calidad relativa del producto
  - ✓ Mayores gastos de marketing

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Retador

Atacar al  
líder

Planificación del ataque

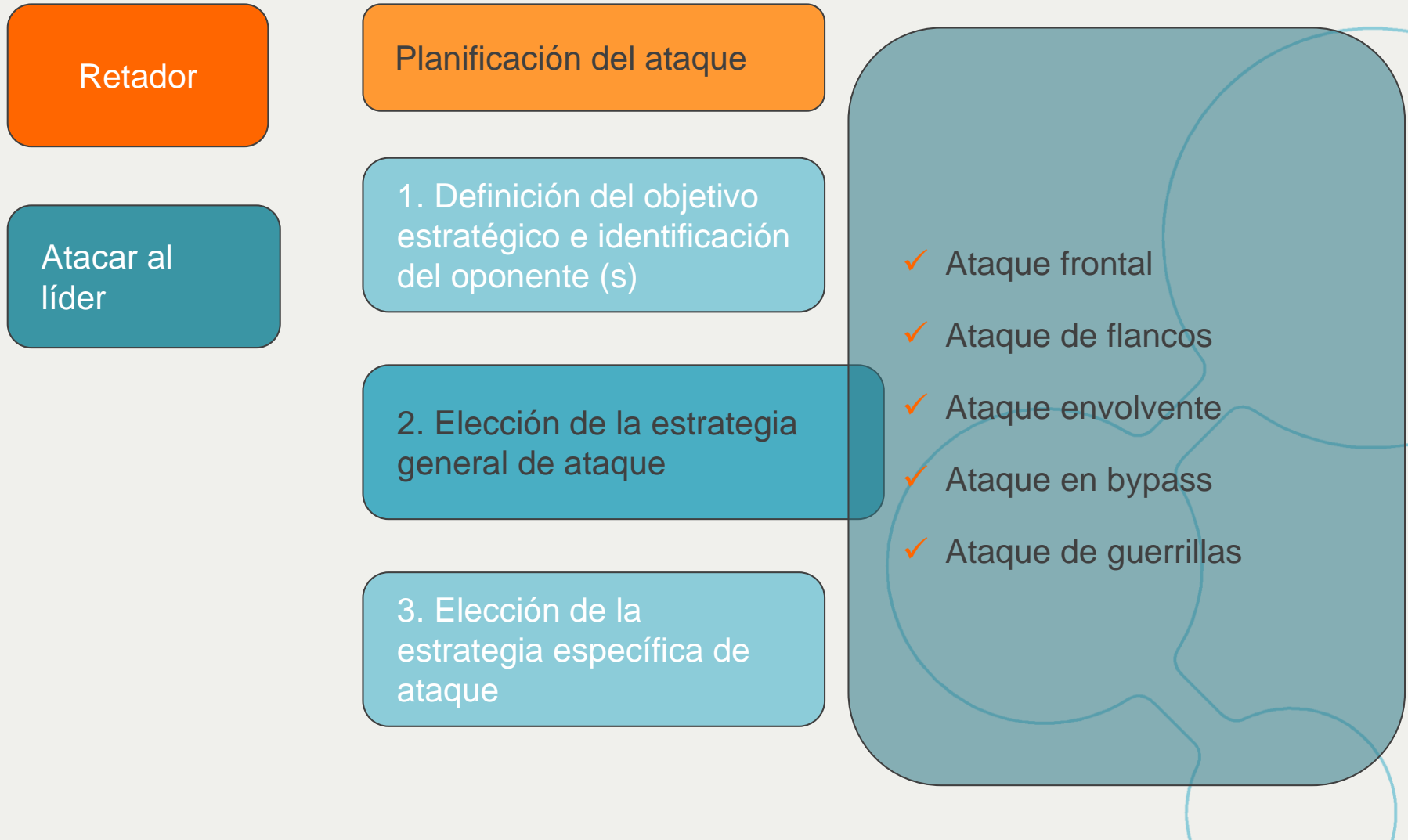
1. Definición del objetivo  
estratégico e identificación  
del oponente (s)

2. Elección de la  
estrategia general de  
ataque

3. Elección de la  
estrategia específica de  
ataque

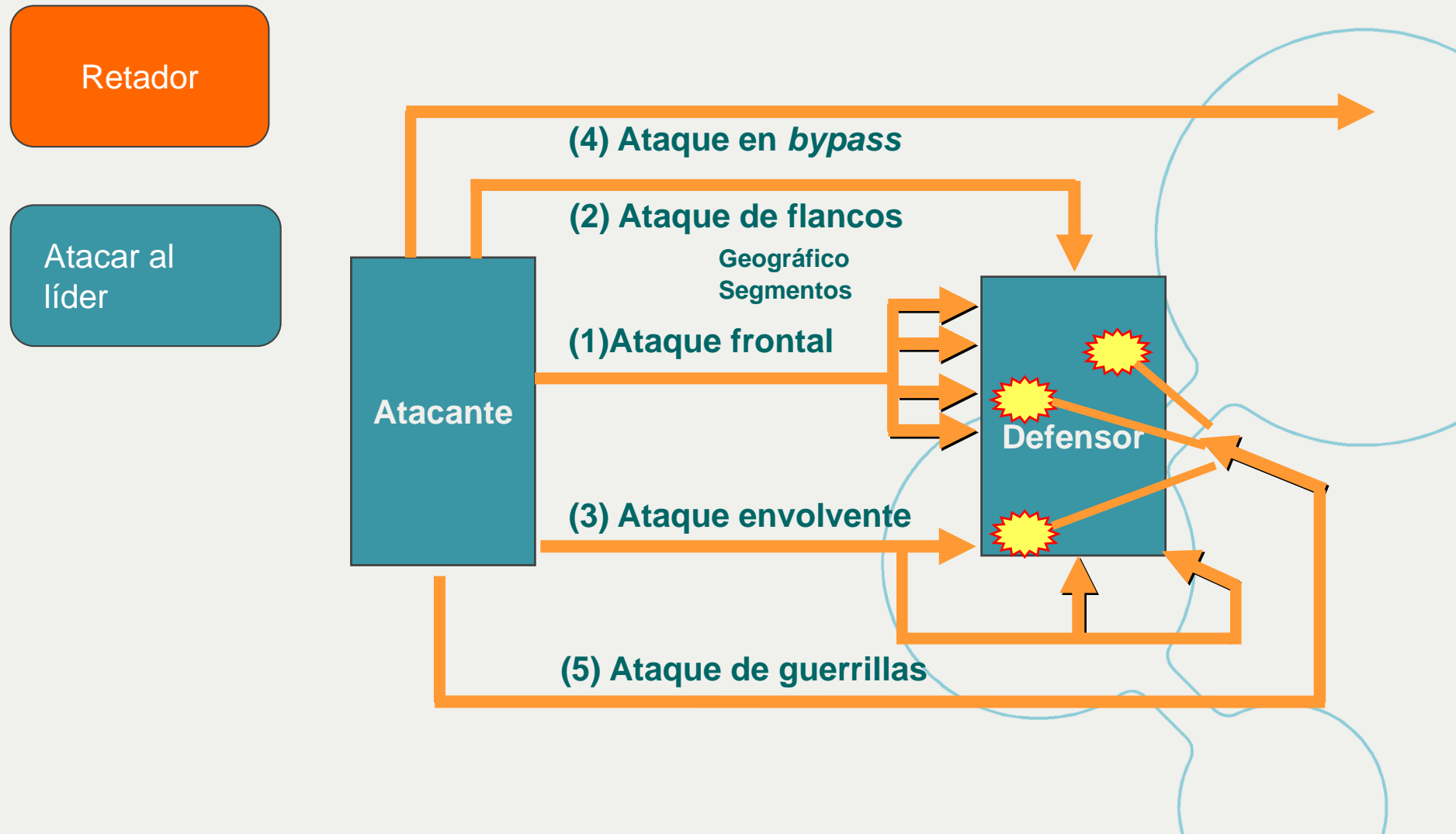
- ✓ Atacar al líder del mercado
- ✓ Atacar a otras de su mismo tamaño que tienen problemas (ej. precios, productos obsoletos, etc.).
- ✓ Atacar a pequeñas empresas locales y regionales (ej. cerveza)

# 5. Diseño de estrategias competitivas





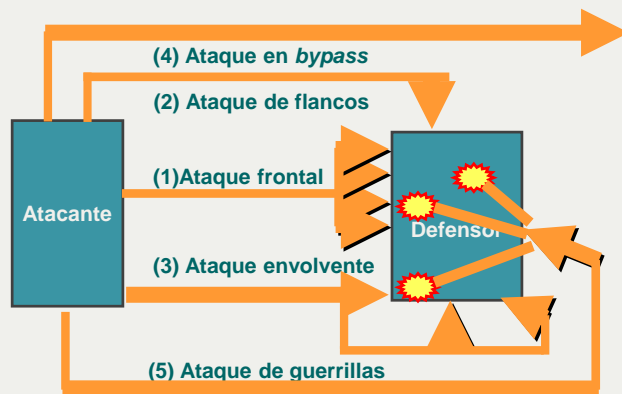
## 5. Diseño de estrategias competitivas



# 5. Diseño de estrategias competitivas

Retador

Atacar al  
líder



- ✓ **Ataque frontal:** ataca los puntos fuertes del líder y no los débiles.
- ✓ **Ataque a los flancos:** ataca zonas geográficas o los puntos débiles del líder en algunos segmentos.
- ✓ **Ataque envolvente:** cuando se tienen mayores recursos que el líder.
- ✓ **Ataque en *bypass*:** atacar mercados no explorados por el líder o segmentos/nichos no atendidos.
- ✓ **Ataque de guerrillas:** para empresas con poco presupuesto basada en pequeños e intermitentes ataques en distintas zonas o áreas

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Retador

Atacar al  
líder

## Planificación del ataque

1. Definición del objetivo estratégico e identificación del oponente (s)

2. Elección de la estrategia general de ataque

3. Elección de la estrategia específica de ataque

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

# 5. Diseño de estrategias competitivas

Seguidor

Imitar

- ✓ Una **estrategia de imitación** de productos puede ser **rentable** para la empresa al **no haber soportado los gastos de I+D**. Aunque puede ser rentable, no lo será tanto como el líder.
- ✓ Este comportamiento suele mantenerse **en industrias en las que se requieren grandes inversiones y existen pocas oportunidades de diferenciación** entre los productos: (calidad de servicio similar y sensibilidad al precio alta).
- ✓ Las empresas no tratan de mejorar su cuota de mercado sino presentar **ofertas similares** (búsqueda de estabilización).
- ✓ La estrategia de la imitadora debe enfocarse en:
  - ✓ Retener a la clientela
  - ✓ Conseguir nuevos clientes
  - ✓ Ofrecer ventajas competitivas: localización, servicio, financiación..
  - ✓ Mantener costes bajos y calidad aceptable para defenderse de los retadores

## 5. Diseño de estrategias competitivas

Seguidor

Imitar



- ✓ Estrategias específicas para los seguidores:
  - ✓ Falsificador: El falsificador duplica el producto y/o envasado del líder.
  - ✓ Clónico: Reproduce el producto, marca y/o envasado con ligeros matices.
  - ✓ Imitador: Copia algunos aspectos del producto del líder, pero al mismo tiempo trata de diferenciarse de él en ligeros matices (precio, envasado, publicidad...).
  - ✓ Adaptador: Adapta los productos del líder, e incluso los mejora. Puede convertirse en retador.

## 5. Diseño de estrategias competitivas

Especialista  
en nichos

Especializada

- ✓ Objetivo: convertirse en **líder** en una pequeña parte del mercado (**nicho**).
- ✓ La empresa con pequeñas cuotas del mercado total puede ser **muy rentable** si se convierte en especialista en el nicho; la rentabilidad de una inversión alcanza de media el 27% en mercados pequeños, mientras que sólo es del 11% en mercados masivos (Strategic Plan Institute).
- ✓ ¿Por qué es tan rentable la estrategia de nichos?
  - ✓ Gran conocimiento del público objetivo → satisfacción mejor de necesidades → precios superiores → gran margen.
- ✓ Tareas del especialista:
  - ✓ Crear nichos
  - ✓ Expandirlos
  - ✓ Protegerlos
- ✓ Nichos múltiples vs. Nicho único

## 5. Diseño de estrategias competitivas

Especialista  
en nichos

Especializada

- ✓ Especialista en consumidores finales
- ✓ Especialista en consumidores en función del tamaño
- ✓ Especialista en un consumidor concreto
- ✓ Especialista en una zona geográfica
- ✓ Especialista en un producto o en una línea de producto
- ✓ 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



## Tema 2: El Análisis del Entorno y la Competencia

**DOBLE GRADO INGENIERÍA-  
ADE**

