

# LA COMPETENCIA

# LA COMPETENCIA

En cada sector, las empresas tienen unas relaciones de dependencia mutuas, de modo que cualquier movimiento de una de ellas repercute en las demás. Si el sector está en expansión, la competencia será más suave, ya que existe una parte de la demanda insatisfecha. Por el contrario, en sectores en recesión, la competencia será muy dura y algunas empresas tendrán que abandonar el mercado. Algunos aspectos a destacar en este punto son:



## ¿Qué necesito saber de la competencia?

Número y localización	¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica? ¿Dónde se encuentran exactamente? ¿Quiénes son, cómo se llaman?
Qué venden	¿Qué productos venden? ¿Cómo son esos productos?
Cuánto venden	¿Cuánto venden? ¿Hay alguna empresa líder que venda más? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay muchas pequeñas que facturan poco?
Precios	¿A qué precio venden sus productos? ¿Son más caros, más baratos? ¿Qué estrategias de precios tienen: descuentos, una guerra de precios, etc? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?
Promoción	¿Qué estrategias de publicidad y promoción utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz su promoción?
Distribución	¿A través de qué canales de distribución venden? ¿Venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por internet?
Atención al cliente	¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente o servicio post-venta?
Satisfacción cliente	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Están satisfechos? ¿Qué hacen bien? ¿Qué deberían mejorar y no lo hacen?
Estrategias	¿Qué estrategias de empresa están llevando a cabo? ¿De innovación, de crecimiento, de estabilidad, de abandono del mercado?
Puntos fuertes y puntos débiles	En resumen, ¿cuáles son sus puntos fuertes y débiles?



# Los productos SUSTITUTIVOS

Son productos que, siendo distintos a los que ofrece nuestra empresa, vienen a satisfacer una misma necesidad de los clientes.

A veces son evidentes:

- Mantequilla / Margarina
- Café / Nescafé / Nespresso ...
- Carne de pollo / Carne de pavo / Carne de cerdo...



Otras veces son más difíciles de ver:

- Partido de fútbol un sábado / Restaurantes  
(necesidad satisfecha : ocio)
- Video clubs / Descarga películas en internet



Los productos sustitutos PUEDEN REDUCIR LA RENTABILIDAD de nuestra empresa.

1) Por lo que habrá que determinar cuales son nuestros productos sustitutos:

- Pregunta: ¿si se agota mi producto o no gusta, qué otro producto se compraría) = Producto sustituto

2) Y establecer una continua vigilancia sobre su evolución:

- Pregunta: ¿en qué podemos diferenciarnos? = calidad, servicio postventa, precio...

# ACTIVIDAD

Visita webs de la competencia. Elige las 2 o 3 que creas que son la mejores.

1. ¿Cuáles crees que son sus puntos fuertes y que les hacen ser las mejores?

2. ¿Tienen algún punto débil?

¿Podrías tú mejorarlo? ¿Cómo?



## BENCHMARKING

Es una práctica empresarial que consiste en evaluar nuestros productos o servicios de forma continua comparándolos con los de la competencia, para encontrar oportunidades o realizar cambios para mejorar.

[WWW.INFOAUTONOMOS.COM](http://WWW.INFOAUTONOMOS.COM)

Infoautónomos te ofrece una breve guía para que puedas realizar un estudio de mercado, a bajo coste y a la medida de tu negocio autónomo.

Descubre las claves para obtener información de tu competencia e identificar segmentos de mercado a los que dirigir tu negocio.

Muchos autónomos creen que hacer un estudio de mercado es algo que no está a su alcance e incluso en ocasiones algunos piensan que ni merece la pena. Pero en esta sociedad más competitiva y cambiante que nunca, los estudios de mercado tienen mucha importancia ya que nos ayudan a saber en todo momento cómo están evolucionando nuestros clientes y competidores.

En esta guía encontrarás una serie de consejos prácticos para hacer tu propio estudio de mercado, de una manera sencilla y algo limitada; pero eso sí, a un coste mínimo y obteniendo unos resultados que te ayudarán sin duda a gestionar mejor tu negocio. Y si luego quieres un estudio más completo ya sí que tendrás que recurrir a las consultoras especializadas en estudios de mercado.

FUENTE: [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

## Dónde buscar listados de empresas competidoras y proveedores

Una de las principales dificultades de los emprendedores que no son comercios es conocer quiénes son las empresas de la competencia, ya que la competencia puede estar en otra localidad o barrio. ¿Dónde encontrar listados de empresas? Estos listados tienen la función de darte pistas para luego indagar en sus páginas web.

### CÁMARA DE COMERCIO DE TU PROVINCIA

Las Cámaras de Comercio tienen centralizada toda la información sobre las empresas existentes en tu provincia, por localidad, por sector y por subsector. Ofrecen informes sobre las mismas indicando: actividades a las que se dedican, páginas web de empresa, número de trabajadores, nivel de facturación, etc.

Cobran por dichos informes en función del número de empresas sobre las que necesitas información y la cantidad de información, pero su información está actualizada y muy organizada por el subsector concreto de actividad.

### PÁGINAS AMARILLAS, QDQ Y SIMILARES

Es una forma barata y sencilla para buscar posibles competidores y proveedores, si bien no siempre está actualizada y no ofrece información concreta de cada empresa salvo la publicidad añadida.



# Los PROVEEDORES

Los proveedores de un determinado sector pueden actuar sobre las empresas del mismo modo que los clientes, pero en sentido inverso: aumentan precios, disminuyen la calidad de sus materias primas o dan menos prestaciones, reduciendo la rentabilidad del sector. Por ello, hemos de tener en cuenta:

- Número de posibles proveedores (si son muchos los proveedores, será más fácil para nosotros negociar).
- Dificultad de cambio de producto (si los productos suministrados no se pueden cambiar con facilidad, tendremos menos capacidad de negociación).
- Integración de los proveedores (si los proveedores pueden asociarse entre ellos y negociar en conjunto con nosotros, tendremos menos poder para negociar precios, descuentos, etc.).
- Volúmenes de compra (a mayor volumen de compra, tendremos más poder de negociación con los proveedores).

## **PARA SELECCIONAR UN PROVEEDOR:**

1. Pedir, al menos, 3 presupuestos. \*Factores a tener en cuenta:

1. Precio
2. Calidad (la que se necesite en cada momento)
3. Posibilidad de descuentos y pago a plazos
4. Tiempos de entrega
5. Servicio post-venta

2. No centrarse, a ser posible, en un solo proveedor.

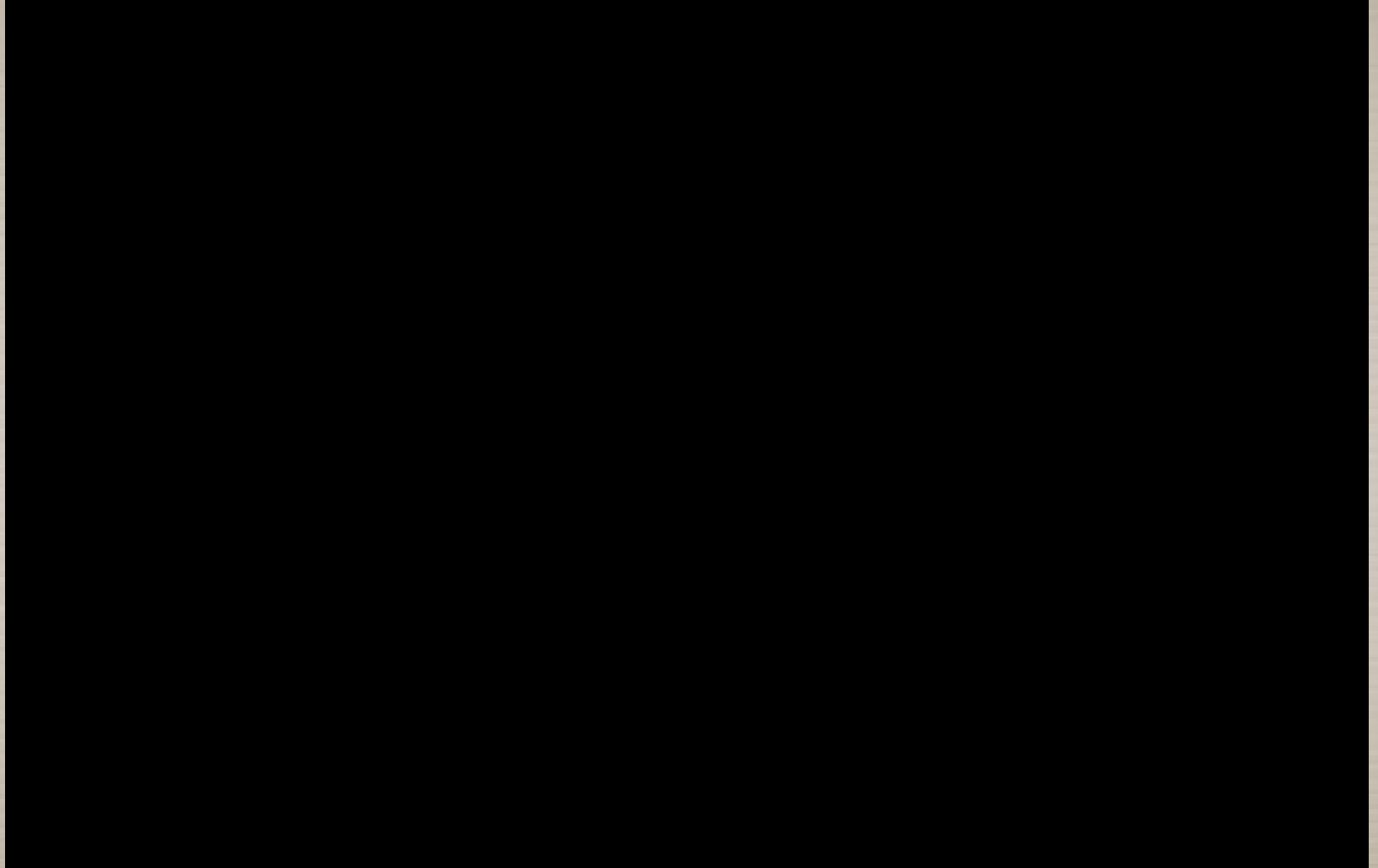


## Aspectos que se desean conocer de los proveedores

Condiciones referidas a la calidad	Condiciones económicas	Otras condiciones
Calidad de los productos	Precio unitario	Periodo de validez de la oferta
Materiales utilizados	Descuento comercial	Causas de rescisión del contrato
Características técnicas	<i>Rappels</i> (descuentos por volumen de compra)	Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios
Periodo de garantía	Forma de pago	Plazo de entrega
Formación de los usuarios, si fuese necesario	Plazo de pago	Embalajes especiales
Servicio postventa	Precios de envases y embalajes	Devolución de los excedentes
Servicio de atención al cliente	Pago del transporte	Cualquier otra información
Otras informaciones que se necesite conocer	Pago del seguro	
	Recargos por aplazamiento de pago	



# Eligiendo un buen proveedor...





# Aspectos a tener en cuenta para elegir proveedor:

- 1) EXPERIENCIA
- 2) REPUTACIÓN
- 3) ORGANIZACIÓN
- 4) LOCALIZACIÓN
- 5) SERVICIO AL CLIENTE
- 6) SITUACIÓN ECONÓMICA
- 7) TAMAÑO
- 8) FABRICANTE o MAYORISTA

# La LOCALIZACIÓN

Un negocio puede ser muy bueno pero hay ciertos negocios que si no están situados en el lugar correcto fracasarán. Algunos factores que se deben valorar a la hora de decidir dónde ubicar la empresa son:

## Factores a tener en cuenta en la localización

El tipo de negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>» Una <b>empresa industrial</b> estará situada en un <b>polígono industrial</b> o cerca de los proveedores de materias primas, ya que el suelo es más barato, las comunicaciones suelen ser mejores y el transporte es más económico.</li><li>» Las <b>empresas de servicios</b> deben estar cerca de los <b>clientes</b> o en lugares que sean <b>fácilmente accesibles</b>: un restaurante, un banco, una peluquería o un comercio se situarán cerca de los clientes; o una tienda de ropa se situará en calles por donde la gente pasee, céntricas o en centros comerciales.</li></ul>
Los costes	<ul style="list-style-type: none"><li>» Del <b>solar</b> si se quiere construir una nave industrial o el <b>precio de alquiler</b> si es una empresa de servicios más pequeña.</li></ul>
La <b>demanda</b> del producto en la zona	<ul style="list-style-type: none"><li>» Si es una zona con <b>demanda creciente</b> del producto, cada vez se vende más en dicha zona.</li><li>» Si es una zona donde <b>no hay ventas</b>, todas las empresas del sector están cerrando en esa zona.</li></ul>
La <b>competencia</b> en la zona	<ul style="list-style-type: none"><li>» Si hay <b>muchas empresas</b> que ya se reparten los clientes y es difícil competir con ellas.</li><li>» Si es una zona donde hay <b>pocas empresas</b> o las que hay no lo hacen bien y queda un hueco por cubrir en el mercado.</li><li>» <b>Si no hay competencia</b> en la zona o hay que desplazarse a otra zona.</li></ul>
Las <b>comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» La facilidad de <b>accesibilidad</b> de los clientes a la empresa.</li><li>» La facilidad <b>de salida</b> del producto fabricado a la red de carreteras.</li></ul>
La <b>legislación</b> y las ayudas públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>» Algunas zonas geográficas tienen <b>legislación propia</b> en materia comercial o de medioambiente.</li><li>» Asimismo, pueden existir algunas <b>ayudas públicas</b> a las nuevas empresas o a las ya existentes para que no se vayan.</li></ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Hay ciertas actividades que requieren <b>recursos humanos cualificados</b> y hay que valorar si en dicha zona existen esos recursos.</li></ul>





## FÍJATE

### Localización de Zara

Si te fijas, Zara se sitúa en calles céntricas y muy concurridas. No gasta en publicidad, pero invierte mucho en la buena localización de sus tiendas.



## FÍJATE

### ¿Alquiler o compra?

Lo normal es empezar alquilando por las limitaciones de capital del emprendedor, pero sobre todo porque hay que comprobar que el negocio es realmente viable.

Solo si el proyecto está consolidado, y se tiene una visión a largo plazo del negocio, puede considerarse la posibilidad de la compra.



## LA EXTERNALIZACIÓN O DESLOCALIZACIÓN

Se trata de **ubicar la producción de la empresa en otro país buscando unos costes salariales más baratos**, manteniendo la dirección de la empresa en el país de origen. Es una estrategia que han seguido grandes empresas, e incluso algunas medianas, “externalizando” o llevándose fuera la producción, pero que no está exenta de algunos **riesgos o costes encubiertos**:

- El coste de la **baja calidad**. Un producto defectuoso implica una pérdida del cliente, siendo su coste altísimo por la pérdida de ventas futuras.
- El coste **de aprendizaje** del personal: Poner en marcha una fábrica en otro país implica un proceso de aprendizaje y de formación del personal, tanto de mandos intermedios como de trabajadores.
- El coste de la **baja productividad**: debido al proceso de aprendizaje se produce una menor productividad, lo cual conlleva la necesidad de contratar a más personal para mantener la producción.
- El coste de la **alta rotación de personal**: el personal tiene contratos cortos o decide darse de baja voluntariamente, con lo cual el nuevo personal debe comenzar el proceso de aprendizaje de nuevo.



## Caso práctico:

Indica cuál sería tu localización preferida para los siguientes negocios:

- 1) Taller de carpintería metálica.
- 2) Peluquería.
- 3) Papelería.
- 4) Tienda de moda joven.

1) Debería situarse en un polígono industrial en donde el precio de alquiler del local es menor y las comunicaciones son buenas. Si el polígono está cerca de alguna ciudad, mejor, porque pueden atender a clientes de la ciudad.

2) Debería buscarse una zona donde no exista este servicio. Es mejor una zona donde existan muchas viviendas porque la gente suele ir a una peluquería cercana a su casa.

3) Cerca de algún colegio o zona de oficinas. Los alumnos del colegio y las oficinas consumen estos productos.

4) Centro comercial o calles comerciales de la ciudad, es el lugar dónde los clientes van a comprar ropa .



**EL  
ANÁLISIS  
D.A.F.O.**



# DAFO

- La empresa en todo momento debe:
  - Detectar las oportunidades y las amenazas del entorno.
  - Identificar los cambios internos que necesitará para mejorar.

Para eso se utiliza el análisis **DAFO**





# DAFO EJEMPLOS...

Internos	Externos
<p data-bbox="378 292 653 335">Debilidades</p> <ul data-bbox="123 421 749 856" style="list-style-type: none"><li>- Ser nuevo en el mercado.</li><li>- Necesidad de financiación.</li><li>- Clientela escasa.<ul style="list-style-type: none"><li>- Ubicación no correcta</li><li>- Atraso en tecnología</li><li>- Personal no cualificado</li><li>- Problemas internos</li></ul></li></ul>	<p data-bbox="1267 292 1508 335">Amenazas</p> <ul data-bbox="973 421 1707 856" style="list-style-type: none"><li>- Continuación de la crisis actual.</li><li>- Me copian la idea.</li><li>- Cambio gustos clientes</li><li>- Crecimiento lento del mercado</li><li>- Nuevos competidores</li><li>- Mis socios no están seguros.</li><li>- Cambio legislación.</li></ul>
<p data-bbox="396 986 633 1029">Fortalezas</p> <ul data-bbox="92 1110 838 1410" style="list-style-type: none"><li>- Preparación técnica del personal.</li><li>- Preparación de gestión.</li><li>- Capacidad de trabajo.</li><li>- Disposición de tiempo.</li><li>- Nuestra amabilidad.</li></ul>	<p data-bbox="1215 986 1561 1029">Oportunidades</p> <ul data-bbox="973 1110 1785 1410" style="list-style-type: none"><li>- La idea es innovadora.</li><li>- Tengo amigos y don de gente.</li><li>- La competencia está en otra ciudad.</li><li>- Diversificación de productos</li><li>- Complacencia entre la competencia</li></ul>

# Factores externos (Amenazas y Oportunidades - DAFO) que pueden afectar a la empresa

- Entorno medio ambiental:
  - Restricciones de suministro.
  - Asignación de recursos.
  - Degradación del medio ambiente.
- Entorno tecnológico:
  - Innovaciones: en maquinaria y productos.
  - Patentes, I+D.
- Entorno demográfico:
  - Tamaño de la población y estructura de la edad.
  - Tasas de natalidad y mortalidad.
  - Cambio en la población.
  - Formación de familias.
  - Movimiento de la población.
- Entorno legal y político:
  - Legislación sobre actividad profesional.
  - Sistema político.
  - Autonomías.
  - Convenios con otros países.
- Entorno económico:
  - Renta: renta per cápita, renta familiar, etc.
  - Crecimiento o recesión de la economía.
  - Desempleo.
  - Política monetaria, tipos de cambio y política fiscal.
- Entorno social y cultural:
  - Incorporación de la mujer al trabajo.
  - Cambios en los estilos de vida.
  - Tendencia de la educación.



# DAFO



Fortalezas + Amenazas = Riesgos  
 Oportunidades + Debilidades = Desafíos  
 Fortalezas + Oportunidades = Potencialidades  
 Debilidades + Amenazas = Limitaciones

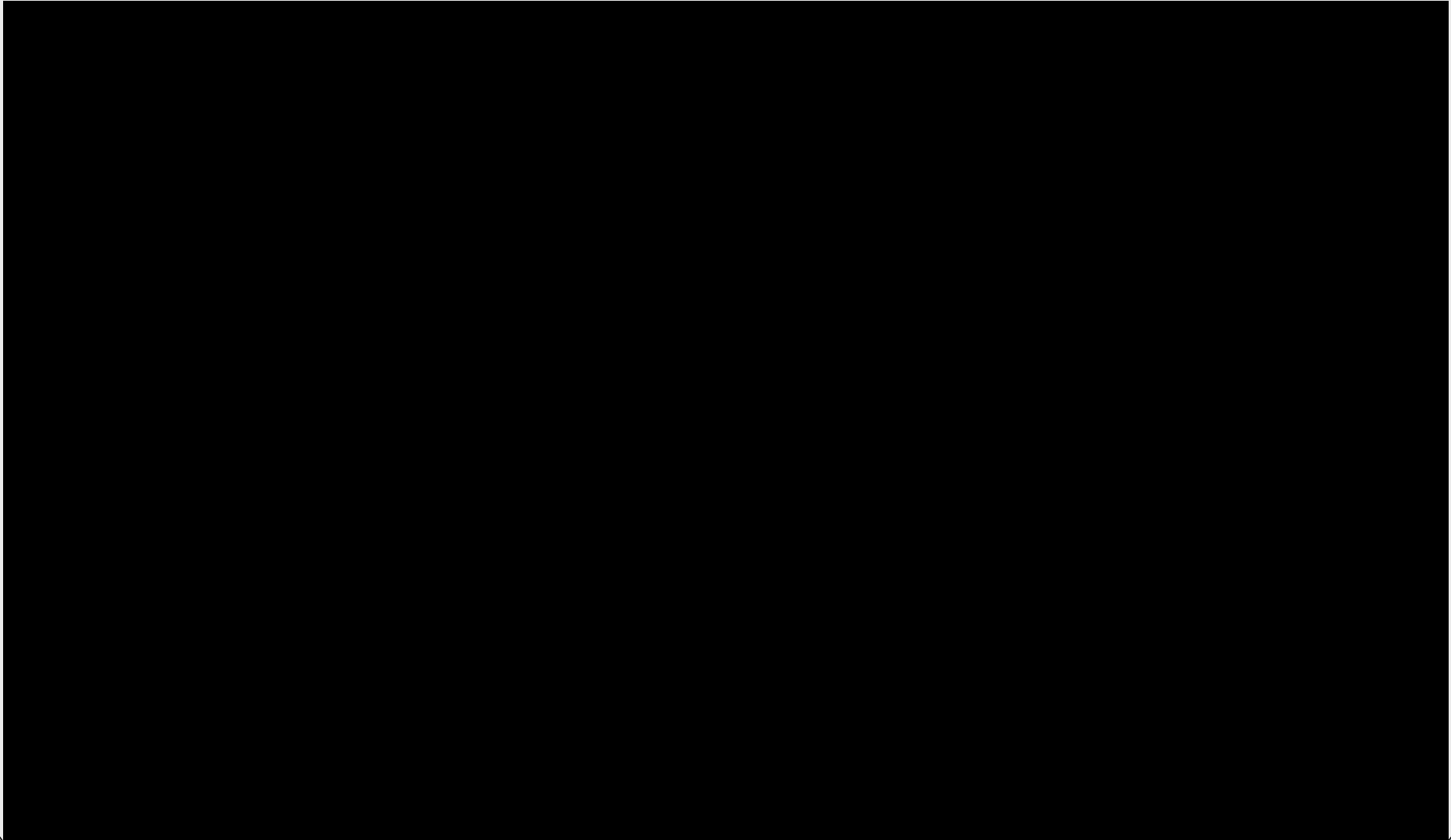
## Análisis DAFO :

- Debilidades:** factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- Amenazas:** factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.
- Fortalezas:** factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los sus objetivos.
- Oportunidades:** factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades	DESAFÍOS
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas	

RIESGOS

# ¿CÓMO SE HACE UN DAFO?





# ANÁLISIS C.A.M.E.



<p><b>DOFA - CAME Planificación estratégica Home Comb</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1</b> Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.</li> <li>- <b>F2</b> Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes y un aumento de 15000 personas en el programa en el año anterior.</li> <li>- <b>F3</b> Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1</b> Incumplimientos en el tiempo de entrega del 60% de las ventas realizadas por la tienda en línea.</li> <li>- <b>D2</b> Los avisos colgantes de los descuentos en las instalaciones del hipermercado no se quitan a tiempo de terminado el descuento, lo que genera molestias en los clientes al pagar.</li> <li>- <b>D3</b> Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1</b> La compra de productos a través del móvil en almacenes sin productos en stock, lo que supone ahorros en inventario y disminución de costos por contratación de personal.</li> <li>- <b>O2</b> El creciente aumento de empresas que fabrican productos para otras marcas para que los comercialicen bajo su nombre.</li> <li>- <b>O3</b> Nuestros competidores no cuentan con nuestra infraestructura tecnológica para adoptar las nuevas tecnologías.</li> </ul>	<p><b>Estrategia de ataque: Explotar oportunidades</b></p> <p><b>O3:</b> Vender productos de precios bajos con la marca Home Comb, para así hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.</p> <p><b>O3F2:</b> Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc) para usar los puntos.</p>	<p><b>Estrategia de reorientación: Corregir las debilidades</b></p> <p><b>O1D1:</b> Montar un minialmacén de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará en el minialmacén sino desde los centros de distribución.</p> <p><b>D2:</b> Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.</p> <p><b>D3:</b> Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A1</b> Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.</li> <li>- <b>A2</b> La llegada de Walmart, líder del comercio minorista en otros países del mundo.</li> <li>- <b>A3</b> La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.</li> </ul>	<p><b>Estrategia defensiva: Mantener las fortalezas</b></p> <p><b>A3:</b> Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos con monedas diferentes.</p> <p><b>A1F3:</b> Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia para competir con los supermercados low-cost.</p> <p><b>A2F1:</b> Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.</p>	<p><b>Estrategia de supervivencia: Afrontar las amenazas</b></p> <p><b>Estrategia DA:</b></p> <p><b>A2:</b> Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de Walmart.</p>



FIN DE LA UNIDAD