IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

Identificar a la competencia no consiste solo en hacer una lista de empresas “parecidas”. Requiere mapear quién compite por el mismo cliente, la misma necesidad o el mismo presupuesto. La SBA recomienda identificar competidores por línea de producto o servicio y por segmento de mercado, y analizar aspectos como cuota de mercado, fortalezas, debilidades, barreras de entrada y competidores indirectos.

Tipos de competencia

a) Competencia directa
Ofrece algo muy similar al mismo cliente objetivo.
Ejemplo:
Dos empresas que venden café de especialidad en cápsulas al mismo segmento.
b) Competencia indirecta
No vende exactamente lo mismo, pero compite por la misma necesidad o el mismo gasto del consumidor.
Ejemplo:
Si un estudiante compra bebida energética en lugar de café premium.
c) Competencia sustituta
La solución cambia de forma, pero cubre el mismo propósito.
Ejemplo:
Software de gestión logística versus una consultoría humana especializada.

¿Qué variables se deben revisar en la competencia?

a) Participación de mercado
¿Quién domina el sector?
b) Fortalezas
Marca, distribución, precio, fidelidad, innovación, experiencia.

c) Debilidades

Atención lenta, mala reputación, poca adaptación local, canales limitados.

d) Ventana de oportunidad

¿Existe un espacio poco atendido?

e) Importancia del segmento para el rival

A veces un gran competidor ni siquiera está tan enfocado en el nicho que tú quieres atender.

f) Barreras de entrada

Capital, permisos, tecnología, marca, logística, economías de escala.

g) Amenaza de nuevos entrantes y sustitutos

La SBA también sugiere considerar la presión de nuevos competidores, servicios alternativos, proveedores y clientes sobre el precio.

Casos reales

- Caso real 1: Netflix y la investigación cuantitativa

Netflix ha explicado públicamente que utiliza pruebas A/B para evaluar cambios en su experiencia de producto antes de volverlos estándar, y su blog técnico ha descrito la experimentación como parte de su forma de tomar decisiones sobre productos. Eso convierte a la plataforma en un ejemplo claro de investigación cuantitativa aplicada: compara comportamientos medibles entre grupos y usa resultados para decidir qué cambio funciona mejor.

Aprendizaje:

Netflix no lanza cambios por intuición. Primero mide.

En un plan de negocio, esto se traduce en una idea simple:

Antes de escalar una decisión comercial, conviene probarla con datos.

Aplicación:

Una empresa mexicana que vende en ecommerce internacional podría hacer algo parecido con:

- Dos diseños de página,
- Dos precios promocionales.
- Dos empaques.
- Dos anuncios dirigidos a distintos segmentos.

- Caso real 2: Atlassian y la combinación de métodos

Atlassian ha explicado que combina entrevistas con clientes, pruebas conceptuales y analítica de producto para entender mejor el uso real de sus herramientas. En su blog, señala que la analítica muestra qué hacen los usuarios, mientras que las entrevistas cualitativas ayudan a entender mejor lo que quieren o por qué actúan así. Más recientemente, también mostró un caso en el que un gerente de producto pasó de unas pocas entrevistas mensuales a más de 30 conversaciones al mes, compartiendo esos hallazgos con el equipo para decidir mejor.

Aprendizaje:
La lección aquí es muy poderosa:
Los números muestran patrones, pero las conversaciones revelan razones.
Aplicación:
Una empresa exportadora puede detectar con datos que un mercado compra poco, pero solo con entrevistas descubrir que el empaque, el idioma o la percepción del origen están frenando la compra.

- Caso real 3: Starbucks y las características del mercado

En sus reportes financieros recientes, Starbucks reconoce como factores relevantes los cambios en preferencias del consumidor, comportamiento de gasto, tendencias demográficas y de salud, así como riesgos propios de operar globalmente, entre ellos condiciones locales, regulaciones y políticas comerciales. Esto muestra que una empresa global no estudia el mercado solo por tamaño, sino también por hábitos, sensibilidad al precio, cambios de consumo y contexto internacional.

Aprendizaje:

Cuando una empresa se expande internacionalmente:

- No basta con saber que hay consumidores.
- Hay que entender cómo cambian sus preferencias y restricciones.
- El mercado no es solo volumen: también es comportamiento.

Análisis de casos

Caso analítico A: marca mexicana de snacks que quiere entrar a Estados Unidos

Situación:

Una pyme mexicana desea vender snacks enchilados en Texas a través de tiendas latinas y ecommerce.

Preguntas de análisis:

1. ¿Qué parte del problema requiere investigación cualitativa?
2. ¿Qué parte requiere investigación cuantitativa?
3. ¿Qué características del mercado deben revisarse primero?
4. ¿Quiénes serían sus competidores directos, indirectos y sustitutos?

Análisis sugerido:

- Cualitativa: conocer percepción de picor, empaque, autenticidad, nostalgia, disposición a probar marcas nuevas.
- Cuantitativa: tamaño del mercado hispano, frecuencia de compra, ticket promedio, precios aceptados, canales más usados.
- Características del mercado: distribución geográfica, ingreso, hábitos de compra, saturación de categoría, regulación.
- Competencia: marcas mexicanas ya posicionadas, snacks tex-mex, botanas estadounidenses.

Caso analítico B: software para pymes exportadoras

Situación:

Una startup quiere ofrecer una plataforma digital que simplifique documentación y seguimiento logístico para exportadores pequeños.

Preguntas de análisis:

1. ¿Qué información cuantitativa necesita para justificar la oportunidad?
2. ¿Qué información cualitativa necesita antes de diseñar el producto?
3. ¿Quién es su competencia real?

Análisis sugerido:

- Cuantitativa: número de pymes exportadoras, frecuencia de operaciones, costo promedio actual de gestión, nivel de digitalización.
- Cualitativa: dolores del usuario, frustraciones, barreras tecnológicas, funciones valoradas.
- Competencia: software logístico existente, hojas de cálculo internas, agentes aduanales que brindan soporte, consultores.

La investigación de mercado no consiste en juntar datos por obligación, sino en construir una base racional para decidir. La parte cuantitativa ayuda a dimensionar y comparar; la parte cualitativa ayuda a comprender y afinar. Las características del mercado permiten saber si existe una oportunidad real, y la identificación de la competencia ayuda a encontrar espacio estratégico en lugar de entrar a ciegas.

Un negocio no se valida por entusiasmo, sino por evidencia. Esa evidencia debe decir no solo cuántos clientes hay, sino también cómo piensan, qué valoran y contra quién realmente se compite.

Referencia:

Malhotra, N. K. (2020). Marketing research: An applied orientation (7th ed.). Pearson.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2013). Business research methods (9th ed.). Cengage Learning.

U.S. Small Business Administration (2026). Market research and competitive analysis.

National Center for Biotechnology Information (2022). Qualitative study. StatPearls Publishing.

Qualtrics (2023). Qualitative vs quantitative research. Qualtrics.

Netflix Tech Blog (2016). It's all A/Bout testing: The Netflix experimentation platform. Netflix.

Starbucks Corporation (2025). Starbucks reports Q1 fiscal year 2025 results. Starbucks Investor Relations.