

10 CONSEJOS ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE NEGOCIOS

1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado o la investigación de mercados o es una de las herramientas básicas del marketing. El estudio de mercado consiste básicamente en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado:

- **Competidores** –en sentido amplio, la oferta-
- **Cientes** –demanda en sentido amplio-
- **Factores externos** que influyen en el mismo.

Las conclusiones derivadas de un estudio de mercado deberían servir para identificar y cuantificar las variables del marketing operativo, adoptando así las decisiones oportunas (producto, precio, distribución y promoción); asimismo deberían servir como instrumento de control del grado de cumplimiento de las estrategias diseñadas (marketing estratégico).

La principal característica de realizar un estudio de mercado debe ser obtener información relevante sobre:

1) La demanda: que se basa en las siguientes características:

- Número y características, poder de compra, hábitos y comportamiento, gustos y tendencias de los potenciales clientes del producto o servicio (individuos, familias, empresas, organizaciones, etc.). A este fin se utilizan las técnicas de segmentación de mercado, medio para la definición concreta del sector específico de mercado que, por ofrecer mayores oportunidades al producto o servicio ofrecido, será objeto de nuestro producto o servicio. La segmentación permite obtener un perfil o retrato robot de nuestra clientela potencial.

- Volumen de consumo para el producto o servicio ofrecido (en unidades físicas o monetarias)

- Identificación de posibles variaciones estacionales en la demanda de nuestro producto o servicio.

- Determinación de la fase del ciclo en que la demanda de un determinado producto o servicio se encuentra.

2) La oferta: basado en las siguientes características:

- Empresas competidoras (estrategias, políticas de precio, de producto, de distribución y de promoción, debilidades y fortalezas, aspectos diferenciadores de su oferta)

- Nivel de competencia existente en el mercado, mediante la ponderación de, al menos, los siguientes elementos:

- Potenciales entradas de otras empresas en el mercado elegido
- Grado de rivalidad existente
- Existencia de productos o servicios sustitutivos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores

- Características de otros productos y servicios presentes en el mercado potencialmente concurrentes con el que se pretende ofrecer (productos o servicios sustitutivos).

- Otros actores presentes en el mercado: **distribuidores** (número de distribuidores o establecimientos que distribuyen un producto; fórmulas de distribución posibles, etc.), **proveedores** (condiciones ofrecidas, poder de negociación, etc.)

3) El entorno del mercado: basado en las siguientes características:

- Entorno político – legal
- Contexto económico y político
- Entorno sociocultural
- Entorno demográfico
- Tecnología
- Situación medioambiental
- Elementos externos variados

Los datos recabados en el estudio de mercado habrán de servir para adoptar las

decisiones oportunas. En concreto:

- Estrategia de marketing que se desarrollará.
- Definición y adopción de acciones de marketing operativo para la puesta en práctica de la estrategia –incidiendo en las denominadas variables del marketing – mix: producto, precio distribución y promoción-;
- Control del proceso y eventual reorientación estratégica y/u operativa

2. ESTRATEGIA DE MARKETING A ADOPTAR.-

Con anterioridad al establecimiento de una estrategia comercial, es aconsejable que se lleve a cabo una reflexión sobre ¿Qué posición tiene la empresa en el mercado?

Este estudio debe basarse en:

- El análisis de las **debilidades** intrínsecas y **amenazas** externas.
- Las **fortalezas** internas y las **oportunidades** del entorno. Esa es la tarea del denominado **ANÁLISIS DAFO** (SWOT en inglés -Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis-).

Para su presentación, suele proponerse una matriz, en la que se enuncian, para cada una de las categorías, las más relevantes:

	Debilidades	Fortalezas
<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	-	-
(se refiere a aspectos internos de la empresa favorables o desfavorables respecto de la competencia)	-	-
	Amenazas	Oportunidades
<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	-	-
(se refiere a circunstancias externas favorables o desfavorables para la empresa)	-	-

Analizada la situación de la empresa con relación al mercado en que pretende insertarse, es posible establecer la **estrategia comercial** a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y /o el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y/o de la evitación de amenazas.

En general se admite que toda estrategia supone decantarse por **una opción**, la expresión de una preferencia por una línea de acción, manteniendo la coherencia entre la estrategia elegida y las acciones que se llevan a cabo para su implementación.

Entre otras, las principales alternativas que se plantean a la hora de definir la estrategia son las siguientes:

- Atender a todo el mercado // Atender sólo un segmento del mercado.
- Basar la oferta en el coste // Basar la oferta en la diferenciación de la oferta

3. DEFINICIÓN Y ADOPCIÓN DE ACCIONES DE MARKETING OPERATIVO.

Variables del marketing – mix: PRODUCTO, PRECIO DISTRIBUCIÓN y PROMOCIÓN.

Establecida la estrategia, el paso siguiente debería ser la descripción de las acciones previstas para su aplicación. Dichas acciones vendrán referidas a las clásicas variables básicas del marketing – mix: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN y PROMOCIÓN.

A) PRODUCTO.-

El producto es un bien material, un servicio o una idea que posee un valor para el consumidor o usuario y es susceptible de satisfacer una necesidad. Es, en definitiva, el medio para satisfacer una necesidad.

Las principales características de los productos son:

- El **ciclo de vida de un producto**: así desde que un producto sale al mercado hasta su desaparición, suelen distinguirse varias fases, comunes, por lo general, a la mayoría de productos. Así: *Creación, Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive, Relanzamiento, Hipermadurez*, etc.

La fase de vida en que se encuentra un producto podrá determinar, en buena medida, la política de producto a adoptar por la nueva empresa.

- Las **dimensiones o niveles del producto**: así, además del PRODUCTO BÁSICO o núcleo central del mismo y del BENEFICIO BÁSICO que deriva del mismo, deben tenerse en cuenta conceptos como los de PRODUCTO AMPLIADO (que incluye servicios añadidos como posventa, mantenimiento, garantía, entrega, trato personal, etc.), PRODUCTO FORMAL (que incorpora al producto básico los aspectos de apariencia externa del mismo: envase, marca, diseño, forma física, identidad de la empresa, calidad, etc.)

- Los **atributos del producto**: entre los que cabe hablar de los atributos estrictamente sensoriales (color, olor, sabor, etc), el surtido de productos que ofrece una empresa y la línea o gama de aquéllos con características similares, (siendo

posible hablar, para cada una de esas categorías –surtido y gama- de la amplitud, profundidad, consistencia o congruencia, longitud, etc. de las mismas).

En lo que respecta a la **política de producto** que debería reflejar un plan de marketing, estaría integrada por el conjunto coherente de decisiones concretas con referencia (cuando, por la naturaleza del producto, proceda) a:

- El envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido
- El diseño
- El etiquetado
- La calidad
- La marca

La combinación de todas esas decisiones permitirán perfilar el **posicionamiento del producto** en el mercado, entendido como la ubicación que el producto ofertado ocupa en el sector de mercado correspondiente y la valoración que del mismo hacen los potenciales clientes.

A tal fin se usan herramientas como la *valoración interna de atributos del producto* (para compararlos con los competidores) o el *mapa de posicionamiento* de un producto (que, igualmente, permite comparar las valoraciones que el cliente atribuye a nuestro producto y a los de la competencia).

B) PRECIO.-

Con carácter general, y sin perjuicio de posible combinaciones, suelen señalarse dos **grandes orientaciones estratégicas** que las empresas de nueva creación podrán adoptar para penetrar en el mercado:

- Precios reducidos: determinan un inicial sacrificio de rentabilidad en favor de la adquisición de mayor cuota de mercado.
- Precios elevados: se orienta a una cuota de mercado seleccionada para la que la percepción de la calidad cuenta en mayor medida que otras consideraciones.

La decisión sobre el **precio se basará**, normalmente, **sobre los siguientes elementos**, combinando las informaciones que de cada uno de ellos quepa extraer:

- **Costes** (un precio calculado sobre los costes permitirá asegurar la rentabilidad y la pervivencia misma de la empresa).
- **Precios de la competencia** (permitirán conocer la potencial competitividad de nuestros precios).
- **Sensibilidad de la demanda** (de los consumidores) ante variaciones del precio. Así, a la hora de establecer una política de precio, debe tenerse presente la relación directa que existe entre precio y demanda. Dicha relación es objeto de estudio a través del concepto de **ELASTICIDAD DE LA DEMANDA**. Ésta permite conocer la variación relativa de la demanda cuando se produce una variación del precio.

Otro de los aspectos que debería determinarse en el plan de marketing habrá de ser la posible **política de descuentos** y su alcance.

Asimismo, conviene insistir en que toda decisión de precios **influirá y podrá verse influida** por los siguientes colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, administración pública.

C) DISTRIBUCIÓN.-

La función de la distribución es la puesta a disposición de los clientes del producto o servicio desarrollado por una empresa.

Concepto clave en la distribución es la de los **CANALES** a través de los que la misma fluye. Suelen distinguirse los siguientes canales:

- **Venta directa** (en el lugar de consumo, en el lugar de fabricación, en punto intermedio –máquinas expendedoras, etc-)
- **Venta a través de mayoristas**
- **Venta a través de detallistas**
- **Venta multicanal** (combinando las anteriores)

4. PROMOCIÓN.-

La **Promoción de ventas**: se integra de aquellas acciones comerciales encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y/o del distribuidor; o a la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro.

Modalidades: ventas con regalo, sorteos, concursos, cupones descuento, muestras, degustaciones, demostraciones, rebajas, saldos y liquidaciones, ferias, exposiciones y salones, regalos de empresa, etc.

Dentro de esta categoría, se suele incluir igualmente el denominado ***Merchandising***. Bajo esta denominación cabe encuadrar todas aquellas acciones que pretenden aumentar la visibilidad y atractivo de un bien o producto en el propio establecimiento donde éste se ofrece al público (iluminación, disposición, escaparates, expositores, música, etc.). Pretenden influir en la denominada compra por impulso o no reflexiva.

4. PLAN EMPRESA

El plan de empresa (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos.

¿Para que sirve un plan de empresa?

El **objetivo último** del plan de empresa es concretar **la viabilidad y rentabilidad** de un proyecto a medio y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

Internamente sirve para que los promotores reflexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades. El hacerlo por escrito constituye un medio de reflexión. De esta forma, un estudio exhaustivo del proyecto permite saber la viabilidad del proyecto, desde una perspectiva técnica, económica y jurídica.

Externamente, el plan de empresa es una carta de presentación de nuestro proyecto, útil a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

¿Qué aspectos debería incluir un plan de empresa?

Con carácter general, suele afirmarse que un plan de empresa debería contener una referencia suficiente de, al menos, los siguientes elementos:

- Producto o servicio que se ofrecerá (características diferenciadoras, ventajas competitivas, competencia, etc.)
- Equipo de personas que conforman la empresa (habilidades, experiencia, titulaciones)

- Mercado (búsqueda del nicho de mercado correspondiente, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, preferencias del cliente)
- Operativa ordinaria de producción y de gestión (gestión diaria, procesos, tecnología, etc.)
- Previsiones financieras y económicas del negocio (costes, ventas, etc.)
- Mecanismos de financiación puestos en juego

¿Cómo redactar un plan de empresa?

Antes de comenzar a desarrollar esta estructura, cabe señalar ciertas recomendaciones generales que los expertos suelen efectuar a la hora de redactar el plan de empresa:

- Cuidar la presentación
- Concisión (no parece recomendable ir más allá de las 25 a 30 páginas)
- Orden, coherencia y buena estructuración
- Integridad de la información (aunque con brevedad, deberían tratarse todos aquellos aspectos que permitan emitir un juicio completo sobre el proyecto)
- Precisión y rigor (los datos aportados deberían incluir aquellos elementos –citas, fuentes de información, etc.- que permitan contrastar la veracidad de lo que se lee)
- Eficacia y atractivo

Estructura de un Plan de Empresa.-

Partiendo de la relación, anteriormente mencionada, de elementos mínimos que debería describir un plan de empresa, debe insistirse en la importancia de **ordenar la información** contenida, como medio de asegurar la coherencia e integridad del plan.

A tal fin proponemos, a modo de ejemplo, una estructura concreta (hay otras muchas formas estructurar esa información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas. Es más, según cual sea el interlocutor del emprendedor, resultará recomendable un diseño variable, adaptado a las concretas necesidades que cada caso plantee. Así, por ejemplo, no parece lo mismo presentar un plan de empresa ante una entidad financiera, acaso más meticulosa a la hora de examinar las cifras económicas del proyecto, que ante un potencial socio industrial, para quien podrían

pesar más los aspectos operativos del proyecto).

Esta es la estructura propuesta:

- Definición del proyecto
- Presentación del equipo humano
- Plan de marketing
- Plan operativo
- Plan de recursos humanos
- Plan económico financiero
- Plan Jurídico Formal

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Dentro del plan de empresa, cuando describimos el negocio que vamos a desarrollar deberemos proporcionar respuesta a una pregunta concreta ¿Qué tipo de negocio voy a desarrollar en mi empresa?

Al responder esta pregunta incluya tanto sus productos, su mercado y servicios, como una descripción comprensiva de lo que hace su negocio único en su género. Recuérdese, sin embargo, que al desarrollar su plan de negocio, quizás tendrá que modificar o enmendar sus preguntas iniciales.

En la descripción del negocio deberemos hacer hincapié en tres apartados fundamentales:

- Descripción del negocio a desarrollar.
- Descripción del producto o el servicio que brindará
- Ubicación de su negocio, y porque esta ubicación es deseable (si tiene una franquicia, algunos de los que otorgan la franquicia le pueden ayudar en la selección de la localidad).

1. Descripción del Negocio

Al describir su negocio, generalmente debe explicar:

1. Las legalidades – forma de negocio: sociedad, corporación. Las licencias o los permisos que necesitará.

2. Tipo de negocio: de mercancía, manufactura o servicio.

3. ¿Cuál es su producto o servicio?

4. ¿Es un nuevo negocio independiente, una adquisición, una expansión o una franquicia?

5. Porque su negocio será lucrativo. ¿Cuáles son las oportunidades para crecimiento? ¿Tendrá un impacto la franquicia en las oportunidades para crecimiento?

6. ¿Cuándo operará su negocio (los días y las horas)?

7. ¿Qué ha aprendido acerca de su tipo de negocio de fuentes exteriores (de suplidores o proveedores, banqueros, otros dueños de franquicias, él que otorga la franquicia y publicaciones).

La descripción de su negocio debe identificar claramente las metas y los objetivos y debe aclarar por qué usted tiene, o por qué desea tener, un negocio.

6. PASOS PARA DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO

Los estudios de mercado son una valiosa herramienta de planificación para todo tipo y tamaño de negocio.

El desarrollo básico de un estudio de mercado deberá reunir datos sobre las percepciones y preferencias de tus clientes y cómo toman decisiones de compra.

Los estudios de mercado también te pueden ayudar a decidir dónde dirigir tus recursos de publicidad y mercadeo. Todo lo que toma es tener la voluntad de aprender y la planificación.

El desarrollo de una estrategia de estudio de mercado para una empresa deberá basarse en los siguientes puntos:

¿Qué información debemos conocer y por qué?

Debemos dar solución a las siguientes preguntas.

- ¿Qué información tiene sobre tus clientes actuales?
- ¿Qué información tiene sobre los potenciales clientes?

Dando respuesta a:

- Gustos de los clientes sobre la mercancía que deseamos ofrecer.

Examina lo que ya se ha descubierto.

Probablemente haya más información publicada sobre tu tipo de negocio y mercado a tu disposición de lo que imaginas. Entre las mejores fuentes se encuentra las publicaciones existentes de las diferentes cámaras de comercio de tu localidad.

Crece sobre el mercado que ya conoce

Es fácil hacer de los estudios de mercado parte de tus actividades diarias. Los minoristas pueden usar recibos de venta, órdenes de entrega y recibos para identificar donde viven sus clientes, o vigilar cambios en el inventario para medir la popularidad de ciertas líneas de productos. Los dueños de restaurantes determinan qué platos son más populares cada semana o temporada siguiendo las órdenes de los

especiales diarios.

Vigila a tu competencia

Puedes aprender mucho estudiando las prácticas de tus competidores sin tener que ser espía. Sólo debes estar atento a dónde y cuándo se anuncian, el esquema de sus sucursales, prácticas de operación, etc.

Recuerda que sus métodos pueden ser dictados por circunstancias diferentes a las tuyas.

Habla con tus clientes

Siendo el dueño de una pequeña empresa, éstas cara a cara con tus clientes. Tu estudio de mercadeo puede ser tan informal como el observar clientes en tu tienda o llevar a cabo una encuesta, y tan elaborado como conducir un programa de investigación con grupos de enfoque y mapas computarizados. Claro que una compañía de mercadeo o agencia de publicidad te costará más que una estrategia “casera”, pero te beneficiarás de la experiencia y objetividad del consultor.

7. LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO AL MERCADO

Para lanzar un nuevo producto al mercado deberemos, una vez percibida la necesidad a satisfacer deberemos realizar un estudio de mercado que nos permite conocer

Las condiciones de entorno (socioeconómicas, demográficas, cambios culturales y tecnológicos, etc.) que tornen interesante el lanzar un nuevo producto. Como es lógico, hay que considerar las cosas también a largo plazo. ¿Cómo podrá cambiar este escenario en el futuro? ¿De qué manera nos afectará? ¿Cómo responderemos a eso?

A nuestro cliente-meta (sus características, hábitos de compra y consumo, modalidad de pago, ubicación, etc.) para llegar, por ejemplo, a responder preguntas del tipo:

- ¿Quién puede influir en la decisión de compra?
- ¿Quién realiza la compra? (por ejemplo, dentro de una familia)
- ¿Quién usa realmente el producto? ¿Cuáles son sus preferencias?

A los competidores existentes (productos similares, su cuota de mercado, volumen de ventas, posicionamiento, canales de distribución empleados, fortalezas y debilidades)

- ¿Qué estrategias aplicarán en el futuro?
- ¿A qué nuevos mercados se abocarán?
- ¿Qué novedades están desarrollando?

Los productos sustitutos existentes en el mercado.

Lo que el cliente esperaría obtener del nuevo producto, cómo, cuándo y a qué precio (prestaciones, envase, servicios postventa, etc.)

La determinación de **zonas y volúmenes de venta**.

La estrategia publicitaria y promocional más adecuada para llegar al cliente-meta.

Por último no **deberemos olvidar una consideración muy importante** de igual forma que determinamos **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para nuestra empresa en general, hay que hacerlo para cada producto en particular, en base a todos los datos recogidos y a las características y posibilidades existentes al momento. Aprovecharemos las Oportunidades de negocio que el entorno brinda, minimizaremos nuestra exposición a las Amenazas existentes (o intentaremos cambiar una Amenaza tornándola en Oportunidad), potenciaremos y nos apoyaremos en nuestras Fortalezas reduciendo también nuestras Debilidades internas.

Acerca del producto en sí, lo primero que debemos hacer es elaborar conceptos que hagan énfasis en lo que se determinó como relevante para los posibles clientes. ¿Un detergente que quite rápidamente la grasa, sea muy rendidor y cuide las manos, por ejemplo?

Luego volcaremos esto en el diseño de las características y prestaciones, que será sometido al juicio de un conjunto de potenciales clientes; éstos le compararán con las prestaciones de productos similares de la competencia, y se analizará también si el concepto de producto que pensamos producir satisface las quejas y reclamos habituales que no cubren hasta ahora los competidores.

Es tiempo de pensar en el volumen estimado de ventas y la manera de alcanzarlo. Aunque todo esto da paso a una pregunta: ¿Es factible realizar el producto? ¿Podemos producirlo en serie con las instalaciones y recursos existentes? En caso afirmativo, se desarrolla un prototipo, que es probado tanto por el equipo técnico, como por posibles consumidores.

Conociendo los costes y tiempos requeridos para su fabricación, y estimando su volumen y proyección de ventas, podemos establecer el margen de beneficios. ¿Será rentable?

Llegados a este punto, estamos a las puertas de poder lanzarlo controladamente al mercado. Pero no a todo el mercado (un país, por ejemplo), sino a una población representativa. Este "banco de pruebas", totalmente real, nos permite predecir cuál será la suerte de nuestro producto en la totalidad del mercado, a la par de corregir aquellas deficiencias que se observen. Pero probarle de esta manera también conlleva un cierto riesgo: estamos alertando a la competencia sobre su inminente lanzamiento masivo, y con esto le damos tiempo para contraatacar las ventajas diferenciales.

Una vez puesto de lleno en el mercado, con el soporte publicitario y promocional previamente definido, resta instrumentar los mecanismos de control y seguimiento pertinentes para adecuarlo a cambios e innovaciones a lo largo de su ciclo de vida.

8. OPERATIVA PARA RELANZAR UN PRODUCTO

Partiremos de un Estudio de Mercado que nos pueda indicar las posibles causas que originaron nuestro fracaso anterior en dos sentidos primordialmente:

- En las ventas
- En la aceptación del producto.

Este estudio de mercado debería basarse en las siguientes características:

El producto no tiene clientes todavía: si se ha producido alguna una innovación tecnológica sin que sus potenciales clientes estén suficientemente informados acerca de sus ventajas, o estén preparados para su uso. Deberá informarse sobre las mismas.

No cubre una necesidad real: es más un enamoramiento de sus gestores, que creen que será un éxito, que un satisfactor de cierta necesidad.

Las ventas del producto no son las previstas porque no existe tanta demanda: error muy común cuando se carece de estudios sólidos de mercado, y se obra más por intuición de los directivos que sobre datos contrastados.

Los clientes no perciben la diferencia entre nuestro producto, y el de la competencia: sea por una equivocada estrategia de comunicación, o bien por una ausencia de factores diferenciales, lo cierto es que nuestro producto acaba siendo "uno más" de los ya existentes en el mercado.

Mala distribución: elección del canal equivocado, desabastecimiento en puntos de venta, falta de coordinación con el inicio de la campaña publicitaria, etc.

Problemas con el precio: el cliente no responde bien al comparar la calidad del producto, con su precio. ¿Le considera muy caro para lo que es? ¿O tal vez sospecha de su calidad, al ver un precio barato?

Con el tiempo, demuestra que no es rentable: múltiples causas, pero entre ellas figura la utilización de precios muy bajos en la intención de penetrar rápidamente, o el librar constantes guerras de precios con los competidores más solventes y poderosos, que terminan desangrando a la empresa.

Problemas con el envase: sea porque no es reciclable, o su tamaño o forma lo hacen poco práctico.

Problemas con la marca: puede deberse a que sea un nombre de difícil retención, o poco sugestivo.

Fallas de diseño o producción: el producto presenta defectos que se hacen evidentes en determinados momentos, o bajo ciertas condiciones de uso.

Perpetuar el mismo diseño y prestaciones aunque pase el tiempo y evolucionen las tendencias: quedarse con el desarrollo original sin innovar ni mejorar constantemente, hace que seamos muy vulnerables a la competencia. Salvo que nuestro producto se transforme en líder indiscutible, apreciaremos también un descenso en el volumen de ventas.

Competidores poderosos: cuando el mercado cuenta con competidores posicionados como referentes indiscutibles, con grandes cadenas de producción y distribución, equipos de venta fuertemente motivados y una considerable cuota de mercado, enfrentarles con un producto cuyas ventajas puedan ser superadas con facilidad es exponerse directamente al fracaso. Otras veces, el error está en no anticiparse a las estrategias de la competencia, actuando reactivamente (y muy tarde, cuando ellos ya lanzaron una mejor oferta) en vez de hacerlo proactivamente.

Campaña publicitaria equivocada: no se ubica en los medios habituales de nuestro cliente-meta, o porque no destaca las ventajas diferenciales del producto, no ayuda a un posicionamiento claro, o bien porque fracasa en su intento de afianzar la marca.

Fuerza de venta con escaso entrenamiento, o poco motivada: cualquiera de estas causas hará que las ventas no alcancen la cota esperada.

Lanzamiento en el peor momento: han cambiado las condiciones socioeconómicas, se produjo un hecho que por su relevancia en la opinión pública dificultará la venta del producto, etc.

Conocidas las causas, estamos en condiciones de corregir nuestros errores, reformulando estrategias y cambiando inclusive su posicionamiento. Para acceder a nuevos segmentos de clientes potenciales podríamos "desnatarlo", es decir, quitar ciertas características de alta calidad y con ello reducir su precio para tornarlo accesible a un amplio conjunto de la población. Podríamos incluir premios o gratificaciones en su lanzamiento, o combinarle con otros productos de nuestra

gama. Si cabe, reformular totalmente su envase, forma de distribución y publicidad, pero cuidando siempre que el relanzamiento no afecte negativamente nuestro prestigio, imagen y valor de marca.

9. PORQUE FRACASA UN PLAN DE NEGOCIO

Algunos Planes de Negocio fracasan porque:

- No son formales, no han sido puestos por escrito, sino que tan sólo existen en la mente de las personas.
- No son objetivos; el análisis de la situación es incorrecto.
- Han sido elaborados por un número restringido de personas, sin tener en cuenta la opinión de todos los que participarán en su futuro desarrollo.
- Sus objetivos no son realistas.
- El Plan de Negocio no “se vende correctamente” a las personas que deben desarrollarlo.
- Los Planes de Negocio no son una “herramienta mágica”. Es preciso desarrollarlos y materializarlos.
- No existe un responsable directo nombrado claramente por la empresa.
- Y debido a, como mínimo, otras 50 razones, como inundaciones, terremotos, “cracks” de las Bolsas, etc..

El producto... o la vida

Equivocarse en la elección del producto o servicio puede resultar de difícil solución. Pero también puede serlo concentrarse en un solo producto, por lo que una acertada diversificación reducirá riesgos.

Si la empresa introduce innovaciones sin cesar puede generar confusión en sus clientes

Con la pasta hemos topado

Falta de ingresos, gastos elevados, baja liquidez, dificultades para la financiación, desconocimiento del área contable, impuestos, deudas... Las peores pesadillas de los emprendedores están casi siempre relacionadas con el dinero y su gestión.

El riesgo nuestro de cada día

Convivir con el riesgo es una parte inherente de la actividad de un emprendedor. En un entorno de competencia feroz, sólo lograrán sobrevivir aquellos que sepan medir hasta dónde deben arriesgar.

El secreto está en las personas

De nada sirve una estrategia impecable si la empresa no cuenta con un equipo que ejecute con eficacia el proyecto. La selección de personales, pues, una herramienta indispensable en el primer año.

Un añito en el infierno (o seis)

Los primeros ejercicios de una pyme se caracterizan generalmente por la aparición de numerosos problemas de toda índole que a menudo son consecuencia de una mala planificación inicial.

10. LA COMPETENCIA

Preguntas que es preciso responder

- ¿Quién es nuestra competencia? (directa, indirecta, secundaria)
- ¿Quiénes son realmente esas empresas?
- ¿Dónde están situadas? (nacionales, internacionales)
- ¿Qué productos/servicios venden?
- ¿Qué productos/servicios desarrollan?
- ¿Cuál es su cuota de mercado? (por área geográfica, por segmentos, ...)
- ¿Resulta original su oferta por algún motivo? (Diferenciación)
- ¿Qué características de sus productos/servicios promueven?
- ¿Qué ventajas alegan que presentan sus productos/servicios?
- ¿Cuál es su política de precios?
- ¿Cómo comercializan (canales, integradores...) sus productos o servicios?
- ¿Qué representan esas empresas en la mente de los clientes/usuarios? (¿Qué imagen tienen?)
- ¿Qué tipo de perfil personal poseen sus principales directivos?
- ¿Quiénes son los accionistas?
- ¿Tienen una relación especial con otras grandes empresas o sociedades?
- ¿Cuál es su situación financiera?
- ¿Cuál es su situación legal? (Patentes, marcas, ...)

Identificación de la competencia

Competidores: Piense en ellos como sus enemigos en el mundo comercial.

La competencia puede proceder de diversos lugares y fuentes, muchos de ellos no tan evidentes como cabría pensar. El análisis de la competencia es un elemento fundamental de un Plan de Explotación.

De hecho, el principal problema comercial que se registra en el extraordinariamente competitivo mundo actual es cómo competir con eficacia.

Hoy en día no resulta difícil conocer a los posibles clientes, lo que es difícil es conseguir que esos posibles clientes conozcan (y diferencien) nuestra empresa o nuestro producto o servicio. Sin embargo, muchas personas no piensan lo suficiente en el peligro de la competencia. Ignorar ese problema puede llevarnos a perder numerosas oportunidades de negocio.

Hay cinco formas posibles de competencia:

- a) Los propios clientes potenciales, por dos motivos:
 - Que crean que pueden vivir sin nuestro producto/servicio.

- Que crean que pueden resolver su problema sin ayuda de un tercero
- b) Otros proveedores de productos o servicios idénticos o similares.
- c) Proveedores de productos alternativos.
- d) Otras formas de hacer lo mismo, u otras formas de resolver el mismo problema.
- e) Otros competidores que tratan de conseguir una parte del presupuesto del cliente (nuestra propuesta puede no ser una prioridad en las necesidades del cliente)

Un ejercicio interesante sería tratar de responder a las preguntas enumeradas anteriormente.

Fuentes de información sobre la competencia

Se puede recurrir a muchas fuentes. Algunas de ellas son:

- Información publicada
- Clientes
- Equipo de ventas (Los comerciales “trabajan en la calle”. Conviene prestarles atención)
- Pedir propuestas o, todavía mejor, comprar los productos o servicios de la competencia (directamente o a través de terceros)
- Congresos y exposiciones
- Entrevistas y contratación de personal (Contratar al personal de la competencia es una de las mejores formas de aprender cosas de ella)
- Solicitar a un tercero un informe sobre la competencia.

Aunque no siempre se puede acceder a estas fuentes, una cosa muy importante, que debe tener una empresa preocupada por la competencia, es crear el hábito interno de recabar información sobre la competencia.

¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada empresa competidora?

Se trata de un ejercicio muy útil para evaluar los puntos fuertes y débiles relativos de nuestra propia empresa y de nuestros principales competidores. Podría hacerse en forma de análisis **DAFO**, expresando las **fortalezas** y **debilidades** / las **oportunidades** y **amenazas** en forma de cuadrícula.

A la hora de llevar a cabo este ejercicio, la objetividad resulta fundamental.

Conviene trabajar en ello con una actitud muy crítica hacia nosotros mismos. Es necesario que estemos dispuestos a anotar tanto las cosas buenas como las malas.

Debemos intentar ver la situación a través de los ojos de quienes integran el mercado, no con nuestros propios ojos, cómo nosotros quisiéramos que fuera.

“**Benchmarking**”: Comparar nuestros productos o servicios con los que ofrecen nuestros competidores constituye un buen ejercicio para conocer el nivel técnico y las cualidades comerciales de los nuestros, y para mejorarlos si es preciso.

Pensar en la competencia como el enemigo en la guerra comercial

El mundo de los negocios actual ya no se mueve en base a la reingeniería o la mejora continua. **Los negocios son la guerra.**

El mercado actual hace que la situación de hace veinte años se parezca a una fiesta de cumpleaños. En todos los puntos del globo están multiplicándose y estallando guerras. Todo el mundo va detrás del negocio de los demás, en todos los lugares del planeta, las 24 horas del día.

Lo que todo eso significa es que los principios de *La guerra del marketing* son ahora más importantes que nunca. Las empresas deben aprender a ocuparse de sus competidores – a soslayar sus puntos fuertes y explotar sus puntos débiles. Las empresas deben aprender que no es cuestión de que la propia empresa viva o muera, sino de conseguir que las demás empresas “mueran”, o al mejor dicho (para no ser tildados de promotores de la destrucción) que no nos quiten los clientes y que nos dejen atraer alguno de los que ellos dominan.

En pocas palabras, para triunfar hoy en día, una empresa debe trabajar **orientada a la competencia** (véase el Punto 8). Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y lanzar ataques de marketing contra esos puntos débiles.

Todo se reduce a aplicar la estrategia competitiva correcta. Hay que conocer los cuatro tipos de guerras de marketing y averiguar cuál de ellos se ajusta mejor a nuestra empresa.

JOSE A. ALMOGUERA
914356986 / 679444558

jalmoguera@megaconsulting.es
www.megaconsulting.net