

INTRODUCCIÓN GENERAL

Hasta ahora hemos reflexionado, y trasladado al papel, sobre aspectos más o menos ciertos: *nuestra idea* y *quiénes somos*. En el siguiente bloque de capítulos vamos a reflexionar sobre cuestiones que han de ser tenidas en cuenta tanto desde el punto de vista de la decisión primera de constitución y viabilidad inicial como durante la marcha habitual de la empresa. Plantearse estas cuestiones obliga a reflexionar, y a definir perfectamente, sobre las siguientes incógnitas:

- ¿Qué vamos a hacer? La definición del objeto de nuestra empresa es una tarea tan importante y crucial para el buen comenzar como sencilla en su resolución. La definición del producto trata esta problemática, obligando a determinar el propósito de nuestra actividad empresarial. Como se suele decir, *una casa nunca se debe empezar por el techo*; pues bien, en este tema tratamos de cimentar sólidamente la construcción.
- ¿Para quién lo vamos a hacer? Nuestra edificación tiene un propósito que no es otro que el colocar nuestro producto o servicio en un mercado. Conocer este mercado es imprescindible para su buena aceptación ya que sabremos mejor como responder a sus alteraciones, anticiparemos estos cambios; estaremos mejor preparados para trabajar sobre él. El Análisis del Mercado trata estos aspectos.
- ¿Cómo lo vamos a vender? El **Plan de Marketing** trata de poner las bases del más adecuado aprovechamiento de nuestros recursos para la correcta comercialización de nuestros productos o servicios. Vamos a tratar, de este modo, que nuestra posición en el mercado *tenga las mejores vistas*.
- ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cuánto nos cuesta hacerlo? Nuestra empresa va a tener unas características propias que la van a diferenciar de cualquier otra y que deben ser conocidas en la mayor medida posible para maximizar el aprovechamiento de las mismas. Descubrir los entresijos de nuestra estructura y actuar sobre ellos con la máxima eficiencia es el objetivo del **Plan de Producción**.

- ¿Con qué contamos para hacerlo? Con nuestro patrimonio material. Sabemos que necesitamos unas instalaciones, unos locales, es posible que vehículos; pero no debemos descuidar la correcta elección de los mismos. En **Instalaciones y Equipamientos** se plantean las más importantes cuestiones, a las que probablemente puedas añadir alguna necesidad para tu proyecto concreto, relacionadas con el equipamiento físico de la empresa.
- ¿Con quién contamos para hacerlo? El organigrama humano de la empresa merece, por lo adecuado de su precisa enunciación y por la complejidad de su tratamiento de una consideración aparte. El **Plan de Organización Y Recursos Humanos** trata sobre estos aspectos. Anticipamos su importancia.

Como se puede comprobar, la trascendencia de estas cuestiones va más allá de su simple consideración, incluso habiéndolas pormenorizado individualmente. Si bien es necesario hacerlo de ese modo, ha de tenerse presente en todo momento que vamos a tratar de definir la estructura de una empresa, de un *ser* que va a reaccionar ante cualquier decisión que afecte a su esqueleto.

Es por ello que el final del proceso de estudio de estos aspectos se producirá después de haber encontrado el perfecto ensamblaje de todas las piezas. Veremos a través de estos capítulos cómo la estructura de personal o la elección del modo de obtener nuestros recursos materiales van a afectar al ciclo productivo de nuestra empresa; o como este ciclo productivo provocará tener unas ventajas comparativas con respecto a la competencia u otras, y esto conducirá a adoptar unas medidas de marketing determinadas. O como estos aspectos influirán de nuevo sobre el plan de producción de nuestro producto o servicio.

Comprobaremos como nuestra empresa, al igual que la estructura del edificio que estamos construyendo depende de la elección de los materiales utilizados o de la cualificación de los trabajadores y que merece la pena construirlo porque sabemos que lo vamos a vender, debe tener en cuenta los componentes para su levantamiento. Debemos poner todo nuestro ánimo, y nuestro tiempo y nuestras energías, en *poner las cosas lo más difícil posible* para que todo se vaya abajo.

Este proceso es largo, o más bien, es adecuado que sea largo y meticuloso, pero merece la pena reconocerlo. Debe ser recorrido. Comencemos.

1 ANÁLISIS DEL MERCADO

INTRODUCCIÓN

Fijémonos un objetivo: DEBEMOS CONOCER NUESTRO MERCADO, o lo que es lo mismo, nuestra competencia y nuestra clientela, o dicho de otra manera, con quien tendremos que compartir el hueco donde hemos decidido instalarnos y para quien hemos decidido hacerlo.

A la hora de tomar nuestra decisión empresarial, un aspecto que ha tenido un relativo peso, seguro, ha sido la observación de alguna carencia en la fabricación de un producto o en la realización de un servicio. Estas taras pueden responder a aspectos relacionados con el producto-servicio desde el punto de vista de la oferta o desde el de la demanda.

Es posible que hayan sido detectadas oportunidades en el mercado cuantitativas relacionadas con la oferta para algún producto o servicio. ¿Cuántas veces hemos escuchado eso de *“vaya oportunidad, eso casi nadie lo ofrece, quién lo aproveche ¡se hace de oro!”*? Muchas ideas aparecen como consecuencia de la observación de estos huecos en la oferta de un producto o servicio en un mercado concreto. EL FIN ÚLTIMO DE TODO HUECO DE MERCADO ES SER CUBIERTO; si podemos hacerlo nosotros, mejor que mejor.

Por otro lado, es posible que estas carencias estén provocadas por aspectos cualitativos, ya vengan estos desde el lado de la oferta existente como desde el lado de la demanda. ¿Desde el lado de la oferta? Es posible que nos hayamos percatado de alguna posibilidad de mejorar o de innovar en la manera de producir o de comercializar un producto o en la manera de prestar un servicio determinado. A un producto, por muy implantado que esté en un mercado, siempre es posible encontrarle algún *pero*, ya sea porque como clientes hemos descubierto la oportunidad (*“no comprendo cómo nadie hace esto así si es más cómodo que como ahora se hace”*) o porque como emprendedores-empresarios hemos comprobado que lo mismo puede ser realizado de mejor manera para todos, para nuestros clientes y para nosotros (*“si lo hacemos así, probablemente los costes se reducirán y el cliente tenga que pagar menos. Además, sería más sencillo su manejo”*). ¿Desde el lado de la demanda? Las necesidades de las personas o de

las empresas están cambiando continuamente. Ser capaces a observar estas necesidades para prever y aprovechar estos cambios será una obligación para el emprendedor-empresario.

Aspectos como la clientela o la competencia han de ser meticulosamente tenidos en cuenta pues de su control depende buena parte del éxito de cualquier iniciativa empresarial dinámica y activa. Como se concluirá a lo largo de este manual, el estudio de nuestra empresa y de su entorno no es labor que se termine una vez se presenta un plan de empresa más o menos riguroso. Todas estas preguntas que nos estamos haciendo deberán ser formuladas en todo momento a lo largo de la vida de la empresa y trasladando sus respuestas y sus consecuencias a la realidad diaria de nuestra empresa. Un plan de empresa maravilloso no da derecho a quedarnos de brazos cruzados viendo funcionar aquel mecanismo que sobre el papel tan buenos resultados tenía. DESDE EL MISMO MOMENTO DE LA PUESTA EN MARCHA TENEMOS QUE PLANTEARNOS COMO MEJORARLO.

Por ello, el seguimiento de la gestión de las empresas de la competencia (a fin de cuentas, el mercado no es más que un grupo de empresas con otros métodos para ser gestionadas) debe tratarse con el adecuado respeto. Por ejemplo, nuevas cifras en las ventas del producto de otra empresa puede que no se deban sólo a la rebaja en el precio sino que respondan principalmente a la utilización de nuevos canales de distribución a partir de un novedoso plan de marketing que persigue cambiar los hábitos de compra de los consumidores del mercado que tenemos en común. NUESTRA EMPRESA DEBE TRATAR DE DIFERENCIARSE Y CONSEGUIR LA MEJOR POSICIÓN EN EL MERCADO. Pero las empresas competidoras también lo van a intentar. Para participar en esta lucha debemos contar con las mejores armas y una de ellas, fundamental, es conocer a nuestros rivales para aprovechar sus puntos débiles y reducir sus ventajas con respecto a nosotros.

Las necesidades y las preferencias de los clientes-consumidores (son ellos quienes realmente tienen la última palabra) cambian y reaccionan de manera espectacular ante cambios en el mercado. Se produce en este caso un efecto de ida y vuelta: el mercado produce lo que el consumidor necesita o desea y este consumidor ve alteradas sus preferencias, e incluso sus necesidades ante

novedades o cambios en la oferta del mercado. El estudio y control de estas variables han de ser incluidos en la lista de tareas cotidiana de nuestra empresa.

EL MERCADO ES UNA FUENTE INACABABLE DE INFORMACIÓN Y DE POSIBILIDADES. De su conocimiento depende buena parte del éxito de nuestra empresa.

A lo largo de este capítulo, te hacemos las preguntas más importantes para que empieces a pensar en ello. Tómate tu tiempo. Merece la pena.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 EL PRODUCTO

1.1.1 ¿En qué momento del ciclo de vida está tú producto o servicio?

Debes conocer si tu producto está en un momento de introducción, desarrollo, madurez o declive. No es lo mismo que nuestro producto esté desarrollándose en este momento o que sea poco conocido a que se trate de un producto perfectamente implantado entre los posibles clientes o consumidores. Ni que decir en el caso de que esté en el fin de su vida porque las necesidades del mercado vayan por otros caminos o porque vaya a ser sustituido por otro más novedoso; o en el caso de ser un producto que se vaya a presentar en sociedad y que seamos nosotros quiénes los vayamos a hacer.

La evolución de lo que ha sido el producto ha de ser conocida y estudiada. El porqué ha sido así y los motivos que han condicionado esta evolución han de ser considerados y analizados. Sabremos anticipar y prever.

1.1.2 ¿Cuál fue la evolución del producto en los años pasados?

¿Y cuál crees que será a lo largo de los próximos años? Cambio de formula, de legislación, evolución diseño, cambios de estrategias, etc.

1.2 CLIENTES Y CONSUMIDORES

1.2.1 Características del mercado.

¿Es un mercado local, regional, nacional? ¿Por qué?
Aquí sí que tienes que lanzarte a Internet.

1.2.2 ¿Quiénes serán los clientes de nuestro producto o servicio?

¿Has pensado en cuál será su poder adquisitivo, hábitos de conducta, edad, sexo, etc.?

1.2.3 ¿Son los mismos clientes y consumidores?

Si no son los mismos, conviene diferenciarlos. Piensas en qué quiere cada uno. En qué tendrás que ofrecerles para que estén satisfechos.

1.2.4 Tu producto o servicio, ¿pretende cubrir una necesidad ya existente o será necesario despertarla en los clientes?

¿Cuál es esa necesidad?

1.2.5 ¿Qué solución dan hoy en día esos clientes a esa necesidad que tienen?

¿Con empresas como la tuya o también de otras formas alternativas?

1.2.6 ¿Cómo se pueden clasificar estos clientes?

A la hora de elegir entre tus competidores, un tipo de cliente se guiará por el precio, otro por seguridad, otro por otras razones. Piensa cómo podrías agrupar tus clientes en distintos tipos según sus criterios de compra más importantes. Este es un aspecto fundamental, porque luego tendrás que decidir a qué tipo de cliente te interesa dirigirte. Piénsalo muy bien. Esta clasificación por “tipos de clientes” las vas a usar en varios puntos del plan.

1.2.7 ¿Cuántos clientes potenciales hay de cada tipo?

Haz una estimación de cuántos compradores en total puede haber de cada tipo.

1.2.8 ¿Cuánto compran? ¿Cuál es el volumen de mercado?

Y ahora piensa cuánto consume cada uno. Multiplica el número de compradores que has estimado en la pregunta anterior \times lo que crees que puede consumir cada uno en un plazo de tiempo. Así obtendrás una estimación del volumen de mercado, que puede ser muy importante para calcular la viabilidad del negocio.

1.2.9 ¿Se vende durante todo el año de forma regular?

Además tienes que pensar si todos los meses del año se vende igual. Si hay meses más altos y otros más bajos será muy importante para tu actividad comercial y tu disponibilidad de dinero. Intenta estimar cómo se distribuyen las ventas el 100% de las ventas.

1.2.10 ¿Este mercado está creciendo? ¿Cuánto?

Es más fácil entrar en un mercado que crece y más difícil en uno que está en declive o saturado.

1.2.11 ¿Quién decide la compra?

Piensa si lo hace el consumidor u otro. Y si vendes a una empresa o una institución, igual participan distintas personas. Piensa qué decide y qué valora cada una. Te afectará a tu diseño del producto o servicio y a tu labor comercial.

1.2.12 ¿Cuáles con los criterios de compra de los clientes?

¿Conoces los factores que realmente influyen en tus clientes a la hora de comprar o contratar tu producto o servicio?

Este punto es esencial. Piensa con mucho detalle y lista los criterios de compra de los clientes. Los que sean más importantes en tu negocio (pueden ser de todo tipo: precio, fiabilidad, confianza, rapidez, flexibilidad, diseño...). Lístalos en la tabla y estima cómo lo puede valorar cada uno de los tipos de clientes que has definido antes. Intenta rellenar la tabla en base a tus entrevistas y encuestas en el mercado, para que sea fiable.

Date cuenta de que de luego tendrás que decidir qué ofrecer a los clientes y cómo trabajar. Son ellos los que van a decidir si comprarte o no. Son los que van a decidir si tendrás o no éxito en tu empresa. Es muy importante que ahora pienses muy bien qué es lo que realmente ellos valoran.

		Cómo valoran cada criterio los clientes del				
Criterios de compra		tipo A	tipo B	tipo C	tipo D	tipo E

Puedes valorar de 0 a 10, como las notas. Intenta diferenciar entre unos criterios y otros. No pongas todos con nota muy alta.

1.2.13 ¿Los clientes dónde buscan información a la hora de comprar?

Escríbelo. Te ayudará luego a pensar en tu publicidad.

1.2.14 ¿Qué otros pasos siguen para elegir entre tus competidores?

¿Cómo es su proceso de compra? ¿Buscan mucha información, con mucho detalle? ¿Suelen consultar distintas ofertas? ¿Visitan a la competencia? ¿Buscan asesoramiento?

1.2.15 ¿Tiene otros costes a parte del precio al adquirir los productos o servicios?

¿Se tienen que desplazar? ¿necesitan esperar mucho tiempo?
¿formarse o cambiar de hábitos?¿hacer algún tipo de inversión paralela?

1.2.16 ¿El cliente está satisfecho con tus competidores?

Sería conveniente que pensaras este punto por tipo de clientes. A ver si encuentras focos de insatisfacción, que pueden ser fuentes de negocio.

1.2.17 ¿Consumen repetidamente o esporádicamente?

Esto también lo puedes analizar por cada tipo de clientes. Es muy interesante descubrir clientes habituales, que compran repetidamente.

1.2.18 ¿Los clientes cambia fácilmente de uno a otro proveedor?

Otra vez lo puedes ver por tipo de cliente, si ves que se comportan de distinta forma. Los clientes a los que les cuesta cambiar de uno de tus competidores a otros serán más difíciles de captar, pero más fáciles de mantener luego.

1.2.19 ¿Son duros o blandos negociando?

Date cuenta que los clientes, en general, cuanto más grandes y cuanto menos son, suelen ser más duros para negociar precios y condiciones.

1.2.20 ¿Qué tal pagan? ¿Cuál es su plazo de pago habitual?

A veces se suele empezar sin tener esto en cuenta. Luego se empieza a trabajar y se descubre que algunos clientes tardan meses en pagar y otros, lo que es mucho peor, no pagan. Vigila bien de cerca este punto, que si vendes y no cobras cerrarás.

1.3 LOS COMPETIDORES

1.3.1 ¿Quiénes serán tus competidores?

1.3.2 ¿Conoces los productos/servicios de tu competencia?

1.3.3 Para nuestra competencia, ¿cuál es su volumen de ventas? ¿A cuánto vende ese mismo producto o servicio con el que queremos competir?

PRODUCTO / SERVICIO:			
Nombre del competidor	Volumen de ventas anual	% Mercado	Precio unidad

Cubrir un cuadro por cada producto / servicio

1.3.4 ¿Conoces sus condiciones de venta? ¿Sus plazos de entrega, plazos de cobro, etc.?

1.3.5 ¿Sabes cuál es su gama completa de productos?

Puedes utilizar la tabla de abajo y marcar con una X las casillas en las que el competidor ofrece el tipo de producto que has indicado en cada línea. Si quieres, puedes hacer además una distinción. Si el competidor ofrece ese producto, pero con poca intensidad, haces una x pequeña. Si el competidor es muy fuerte en ese tipo de producto, una **X** grande. Eso te ayudará a ver la situación de un vistazo.

	Competidores				
Productos	1.	2.	3.	4.	5.

1.3.6 ¿En qué ámbito geográfico actúan?

Divide el área total en zonas y marca dónde actúa cada uno. Puedes usar el mismo sistema que en la tabla anterior.

	Competidores				
Zonas	1.	2.	3.	4.	5.

1.3.7 ¿A qué tipo de clientes se dirigen?

Este punto es importante. Utiliza la clasificación de clientes que has hecho en el punto 1.2.6 ¿Cómo se pueden clasificar estos clientes?, en la pág. 10. Usa el mismo sistema, marcando x grandes y pequeñas en la tabla.

	Competidores				
Tipo clientes	1.	2.	3.	4.	5.

1.3.8 ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado?

Eso te dará una idea de su experiencia, del posible prestigio que tengan y de su cartera de clientes.

1.3.9 ¿Qué imagen tienen los competidores entre los clientes?

1.3.10 ¿Tienen ventajas?

Es posible que al inicio de la maduración de la idea muchas de las cuestiones de la siguiente tabla sean favorables a las empresas

existentes en el sector. Nuestro objetivo en ese caso será conseguir que esta ventaja inicial se reduzca, o se anule.

	FAVORABLE PARA NUESTRA EMPRESA	FAVORABLE A LA COMPETENCIA
❖ Capacidad tecnológica (proceso productivo de superior nivel tecnológico, acceso a la innovación, etc.)		
❖ Aprovechamiento de los recursos empresariales (del proceso de producción, de los recursos humanos y tecnológicos, financieros, etc.)		
❖ Conocimiento del sector (contactos con proveedores, ventajas contractuales, etc.)		
❖ Canales de comunicación (presencia en un mayor número de canales, políticas de comunicación mejor definidas, etc.)		
❖ Imagen (corporativa, conocimiento de la empresa por los clientes, etc.)		

1.3.11 ¿Conoces la distribución del mercado en el que quieres entrar con tu producto o servicio entre los actuales competidores?

1.3.12 Haz una valoración de los competidores desde el punto de vista de los clientes.

Piensa qué nota ponen los clientes a tus competidores. Recoge cada uno de los criterios de compra que has definido en el punto 1.2.12 en la pág. 13. Pones una nota de 0 a 10.

	Competidores				
Criterios de compra	1.	2.	3.	4.	5.

1.3.13 ¿Cuáles crees que son sus puntos fuertes?

Sé muy breve en la descripción de cada punto.

Competidor	Puntos fuertes
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

1.3.14 ¿Cuáles crees que son sus puntos débiles?

Sé muy breve en la descripción de cada punto.

Competidor	Puntos fuertes
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

1.3.15 ¿Cómo crees que reaccionarán cuando empieces a vender?

Date cuenta que lo que importa no es cómo es el mercado ahora, sino cómo será cuando empieces a trabajar. La competencia podría reaccionar ante tu apertura: bajando precios, organizando promociones, intensificando acciones comerciales, cerrando acuerdos de exclusividad con clientes o proveedores, etc.

1.3.16 ¿Son rápidos reaccionando?

1.3.17 ¿Tú crees que habrá nuevos competidores a medio plazo?

Recuerda que lo que intentamos es saber cómo va a ser el mercado durante tus primeros años de actividad. Si lo tuyo es una actividad emergente, pueden aparecer muchos competidores y modificar las condiciones de mercado.

1.3.18 ¿Colaboran de alguna forma entre ellos? ¿Están asociados?

1.3.19 ¿Estarían interesados en colaborar contigo de alguna forma?

A veces es muy interesante ver a la competencia como colaboradores potenciales. Quizá tenéis productos complementarios; puedes empezar a trabajar para ellos como un profesional externo para acumular experiencia y luego ir por tu cuenta; podéis presentaros conjuntamente a algún cliente o concurso público importante; etc..

1.3.20 ¿Qué medios de comunicación y publicidad usan?

Esto te puede dar pistas para decidir luego qué tipo de campaña de comunicación organizar.

Competidor	Medios de comunicación y publicidad
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

1.3.21 ¿Qué tipo de promociones hace tu competencia? ¿Cuáles funcionan?

1.3.22 ¿Tienen algún sistema para mantener a los clientes?

Es mucho más barato y mejor esforzarse en mantener los clientes que se tienen que intentar conseguir clientes nuevos. Por eso cada día hay más campañas para mantenerlos, para fidelizarlos: tarjeta de cliente con descuento (estilo supermercados); sistema de acumulación de puntos y regalos (como las telefonías); sustitución ventajosa del producto usado (compañías de coches que te ofrecen un sistema para renovar coche cada 2 años); regalo de producto a cambio de un contrato o un compromiso (telefonías te regalan el móvil si firmas un contrato); regalos por mantener un producto constante (como los bancos con las nóminas); etc..

Observa cómo lo hace la competencia. Te dará ideas.

1.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. OTRAS SOLUCIONES SIMILARES

El éxito de tu empresa dependerá de que los clientes quieran o no comprar tus productos o servicios. Por eso has analizado qué quieren los clientes (punto 1.2) y las alternativas que tienen (tus competidores, el punto 1.3).

Pero a veces la competencia no es la única alternativa. A veces el cliente puede solucionar su problema de otra forma, sin recurrir al producto o servicio que vas a vender. Por ejemplo, si estás pensando en montar una residencia para personas mayores, competirás con otras empresas que hacen lo mismo (competidores). Pero ese análisis no es suficiente. Muchos clientes potenciales elegirán entre esos servicios u otra alternativa: cuidar ellos mismos a sus mayores en casa (ése es el producto sustitutivo). La gran parte de los clientes pensará primero en ventajas e inconvenientes de tener en casa a sus abuelos o llevarlos a la residencia. Tú tienes que entender al cliente y explicarles las ventajas de tu servicio para que ellos decidan. Dependiendo de cuál sea tu negocio, este punto puede ser poco relevante o crucial. Ponte como siempre en el lugar del cliente y piensa en qué alternativas reales tiene a tu producto o servicio.

1.4.1 ¿Los clientes solucionan el problema de alguna otra forma?

1.4.2 ¿Quién ofrece esa solución?

1.4.3 ¿Qué tipo de cliente opta por ella?

1.4.4 ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene?

Compárala con el producto o servicio que se ofrece en el mercado en general. Sé breve.

ventajas	inconvenientes

1.5 LOS PROVEEDORES

1.5.1 ¿Son necesarios proveedores importantes de materia prima?

1.5.2 ¿Y proveedores de servicios que subcontratar?

Cuando pensamos en proveedores solemos centrarnos en aquellos a los que les compramos materiales. Por eso muchas empresas de servicios piensan que no tienen proveedores. Pero a veces se equivocan. Proveedores son todos aquellos a los que les vamos a pagar, bien sea por un producto o un servicio. En muchos casos necesitaremos contratar profesionales externos para determinados servicios (diseñadores, traductores, asesores...). Estos también son proveedores.

1.5.3 ¿Cuánto cobran? ¿Será elevada la factura de estos proveedores?

Calcula cuánto necesitarás contratarles y el coste que te supondrá.

1.5.4 ¿Y serán importantes para la calidad de nuestro producto o servicio?

A veces no importan porque tengan un alto coste, sino porque nos son imprescindibles para ofrecer un buen producto o servicio. Tal vez la calidad de nuestro producto dependa de la de nuestros proveedores. En este caso, tendrás que pensar muy bien con quién trabajar.

1.5.5 ¿Hay proveedores disponibles?

Y en algunos casos es difícil encontrar proveedores adecuados. ¿Ya lo has mirado?

1.5.6 ¿Tienen acuerdos con tu competencia?

Tienes que averiguar también si tienen acuerdos con la competencia. En algunos negocios esto puede darse y puede ser una barrera de entrada que no tenías prevista.

1.5.7 ¿Qué condiciones de pago exigen?

1.5.8 ¿En qué pueden ayudarte para iniciar tu empresa?

En la mayoría de los casos los proveedores nos pueden ser de gran ayuda, sobre todo en las fases iniciales. Son de los más interesados en que montemos la empresa, porque así podrán tener un cliente más. Conocen además el mercado, sobre todo a nuestros competidores. Nos pueden dar mucha información útil.

Piensa además otras formas en las que puedes colaborar con ellos (soporte técnico, introducción a clientes o instituciones, etc.).

1.5.9 ¿Competirán contigo? ¿Lo podrán hacer?

Ten en cuenta que en algunas ocasiones los proveedores se pueden convertir por sorpresa en nuestros competidores. ¿Es tu caso?

1.6 PRESCRIPTORES

La palabra prescriptores resulta un tanto extraña, pero es bien sencilla. Prescribir significa recetar, aconsejar algo. Los prescriptores son los que aconsejan sobre un producto. No tienen porqué ser ni compradores ni vendedores. Lo que hacen es influir en la decisión del comprador. Varios ejemplos: los médicos cuando recetan un medicamento concreto; las revistas de coches cuando recomiendan un modelo; las agencias de viaje cuando aconsejan un destino; el propio Valnalón cuando recomienda un asesor o una empresa de diseño.

En algunos negocios no existen prescriptores importantes. En otros son determinantes sobre la decisión del cliente, por lo que será

esencial tenerlos en cuenta en nuestras estrategias de comercialización. Piensa cuál es tu caso.

1.6.1 ¿Hay alguna persona o institución que influya en la decisión del cliente?

1.6.2 ¿Suele recomendar a los competidores?

Intenta averiguar si existen acuerdos entre ellos.

1.6.3 ¿Porqué recomiendan uno u otro?

¿Cuáles son sus intereses, sus criterios para valorar a uno y otro?

1.6.4 ¿Qué relación tienen con los posibles clientes? ¿Cómo se establece?

Piensa en su grado de confianza, en qué les une y en cómo actúan
¿Va el cliente a solicitar consejo o es al revés? ¿el prescriptor da varias opciones o sólo una? ¿existen intereses económicos?

1.6.5 ¿Qué les puede interesar de tu proyecto? ¿Cómo te puedes acercar?

No hace falta que decidas cómo lo vas a hacer. Simplemente piensa en posibles vías de acercamiento, en qué les puede interesar de ti, en cómo conseguir que te recomienden.

1.7 EMPRESAS MODELOS

Nos salimos ahora por un momento del mercado en el que vas a actuar. En muchas ideas de negocio, aparte de poder estudiar a los competidores directos, se tiene la posibilidad de visitar una empresa que hace lo mismo pero que trabaja en otro mercado. Esto es muy interesante. Igual existe una empresa como la que tú quieres montar en Barcelona, en A Coruña o en Londres. Y es muy posible que no seáis competidores.

Estás entonces ante la gran oportunidad de aprender en piel ajena. Averigua al máximo cómo pusieron en marcha el negocio, para copiar sus aciertos y evitar sus errores. Si tienen web puedes visitarla por Internet, puedes llamarles por teléfono, pero, eso es lo más interesante, si ves alguna posibilidad intenta visitarles y entrevistarlos con ellos. Hablarás con tu futuro.

1.7.1 ¿Hay alguna empresa en algún otro mercado que sirva de referencia?

1.7.2 ¿Porqué tiene éxito?

1.7.3 ¿Qué cosas no le han funcionado?

1.7.4 ¿En que se parece su mercado al nuestro? ¿en qué se diferencia?

Compara los mercados. A veces unas cosas funcionan en un sitio, pero no valen para otros mercados. Puede haber diferencias de tamaño de mercado, puede ser más o menos rural o urbano, estar más o menos avanzado, acostumbrado a novedades, tener distintos hábitos y cultura, etc.. Y no menosprecies las diferencias culturales. Pueden ser determinantes en cualquier tipo de negocio y, una recomendación, no bases tus ideas en cambiar la cultura de tus futuros clientes. Eso es algo muy difícil, que necesita años y que, sobre todo, no depende de ti.

1.7.5 ¿En qué podemos copiar a esta empresa? ¿en qué podemos mejorarla?

Fíjate en los éxitos que has descrito y si son adaptables a tu mercado. Aprovecha su experiencia y esfuérgate en pensar qué harías diferente, qué mejorarías.

1.8 EL ENTORNO EN GENERAL

1.8.1 ¿Sabes si el proceso o el producto están sujetos a alguna regulación especial en razón de sus componentes o de que vaya a ser destinado al consumo humano?

¿Necesitas una homologación previa a la comercialización?

Debes plantearte las cuestiones siguientes:

- ¿Cumple el producto los requisitos exigidos por los diferentes organismos reguladores?
- ¿Cumple los requisitos de seguridad, higiene o ambientales?
- ¿Existen condicionamientos voluntarios de clientes o asociaciones que nos afecten?

- ¿Hay homologaciones adicionales a cumplir?

Si piensas en mercados internacionales: ¡hoy en día las barreras comerciales tienen la inteligente forma de homologación!

1.8.2 ¿Cómo afectarán a estos productos o servicios las crisis económicas y políticas, los cambios demográficos, la estacionalidad, los ciclos económicos o la dependencia de clientes o de suministradores especiales o de países inestables?

1.8.3 ¿Pueden afectar al negocio cambios tecnológicos?

¿Cómo puede afectar en el futuro la evolución de las nuevas tecnologías a tu negocio?

1.8.4 ¿Y el comportamiento del clima? ¿afectará a la marcha del negocio?

En algunos negocios el clima es irrelevante. En otros, como muchos relacionados con el turismo, es una cuestión fundamental. Si el clima puede afectarte tendrás que contemplar varios escenarios cuando hagas las cuentas: ¿qué pasará si justo los años que empiezas el clima no te acompaña?

1.9 CONCLUSIONES SOBRE EL MERCADO

1.9.1 De todo lo anterior ¿qué puede ser positivo para tu empresa?

Haz un esfuerzo de síntesis. De todo lo que has descrito hasta ahora del mercado, extrae lo que te parece clave, lo que te será favorable a tu negocio. Resume cada idea en una sola frase muy breve.

aspectos favorables del entorno

1.9.2 ¿Y qué puede ser negativo?

Ponlo también en una lista muy resumida. Haz el mismo ejercicio de síntesis con los aspectos negativos del entorno.

aspectos favorables del entorno