

Elección del mercado (A)

Vicente Font

Introducción

La elección correcta del mercado al que va a ofrecer sus productos o servicios es, sin ninguna duda, una de las decisiones más importantes que debe tomar cualquier empresa.

Al acertar se satisface adecuadamente alguna necesidad real y se logra el sentido económico y social que justifica la existencia de la entidad. Por el contrario, si se comete un error en esta decisión, suele ser muy difícil alterar sin traumas esta variable fundamental de la estrategia comercial de todo negocio. Es evidente que resulta mucho más fácil modificar el presupuesto publicitario, la política de precios, la calidad de los artículos y tantos otros aspectos de la labor comercial, que cambiar sensiblemente el mercado en el que se compete.

Por tanto, es preciso estudiar con todo el detenimiento posible –sólo así se acertará en la elección– las distintas alternativas que suelen presentarse a la hora de elegir el mercado que se va a atender. Omitir este análisis o hacerlo de modo superficial es la causa de muchas de las dificultades que aparecen en la vida empresarial de nuestra época.

No está de más resaltar en este momento que la decisión sobre el mercado que se ha de servir no sólo debe adoptarse una vez en la vida, al inicio de la singladura de la entidad; siempre que aparecen problemas o dificultades importantes, del tipo de las que sufren en la actualidad un buen número de empresas españolas y extranjeras, surge automáticamente la necesidad de reestudiar en profundidad si el mercado en el que se trabaja es el más adecuado, dada la situación propia y las características de la competencia. En los últimos años estamos asistiendo a la difusión de políticas de diversificación, integración, fusión, etc., que son fiel reflejo de la necesidad de alterar, en ocasiones muy sensiblemente, el mercado al que se orienta la empresa.

Sistemática para la elección del mercado

Para seleccionar el mercado más conveniente es útil proceder en dos etapas consecutivas; la primera consiste en descubrir todas las alternativas que se presentan como posibles; la segunda, en analizar y valorar los criterios relevantes para tomar la decisión más acertada en cada caso.

Nota técnica preparada por el profesor Vicente Font. Mayo del 1985. Revisado en julio del 2004.

Copyright © 1985 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 4/2/21



Una observación previa de cierta importancia es el hecho de que en la mayor parte de los negocios existe una enorme variedad de posibles enfoques del mercado. Empresas que aparentemente comercializan productos similares operan con planteamientos muy diferentes, todos igualmente útiles a la luz de los buenos resultados de muchas de ellas. Si nos fijamos—a modo de ejemplo— en el mercado del mueble, encontramos, sin ser exhaustivos, sociedades que plantean su negocio de los siguientes modos:

- atendiendo zonas locales, nacionales o internacionales;
- con clientes públicos, privados o de los dos tipos a la vez;
- unas ofrecen calidad alta, otras media y algunas baja;
- a través de grandes almacenes o en tiendas especializadas;
- artículos para cocinas, baños, dormitorios, salas de estar, colegios, hospitales, etc.;
- productos clásicos o de moda;
- basadas exclusivamente en vendedores o apoyadas en buena medida en publicidad.
- ofreciendo el servicio de decoración o comercializando a través de profesionales de este ramo.

Esta lista pone de manifiesto la gran cantidad de diferentes enfoques que se pueden encontrar dentro del mundo del mueble y aporta una primera pista acerca del abanico de posibilidades que deben plantearse las personas que han de elegir o variar el mercado más conveniente al que dirigir una empresa.

Búsqueda de las alternativas de elección del mercado

Para obtener las diferentes alternativas que se presentan al elegir un mercado es conveniente seguir algún esquema que facilite el hallazgo de las mismas y evite omisiones importantes.

Un modo de proceder que está prestando buen número de servicios a las empresas que empiezan y a las que deben modificar su modo de trabajar consiste en estudiar los siguientes temas:

- a) Necesidades a cubrir.
- b) Modo de atenderlas.
- c) Clientes a los que dirigirse.
- d) Canales de distribución.
- e) Zonas geográficas.
- f) Número de alternativas a elegir.
- g) Grado en que se van a ofrecer cosas distintas en cada alternativa

El orden en que hemos colocado los diferentes aspectos no implica necesariamente que deban analizarse uno tras otro, ni que sean compartimientos estancos. La experiencia indica que tanto el hallazgo de las alternativas como la elección de la o las apropiadas en cada caso, exige un



estudio previo de todas las variables señaladas. Al avanzar en el análisis de cada una, aparecen ideas que mejoran el conocimiento de las demás.

a) Necesidades a cubrir

Una empresa sólo tiene sentido si con su desarrollo cubre algún tipo concreto de necesidad; por otra parte, si queremos que alguien entienda claramente lo que es un producto o servicio, debemos explicarle los beneficios concretos que va a obtener en caso de que lo adquiera.

De lo anterior se deduce que establecer la necesidad, la función, el uso, el servicio y la ayuda que va a proporcionar la empresa es un elemento básico de la definición del mercado que va a atender.

Algunos temas relacionados con la necesidad a cubrir que pueden aclarar este primer aspecto son: evolución del modo de atenderla, interés en solventar más de una y grado de conciencia por parte de los que la sienten.

1. Evolución del modo de atender la necesidad

No suele ser suficiente conocer con todo detalle las características esenciales de la necesidad que se procura atender; es preciso seguir con cuidado la evolución en el tiempo de sus componentes básicos. Olvidar que en el origen de toda aventura empresarial está un servicio que alguien requiere –pero que puede modificarse– ha sido la causa de muchos desastres económicos; la evolución del mundo hace que necesidades que se atendían de un modo concreto puedan ser satisfechas al cabo de un tiempo con sistemas totalmente diferentes; las empresas que no sean conscientes de estos cambios se encontrarán, casi sin saberlo, con graves problemas de enfoque de sus negocios. Ejemplos de lo anterior son, entre otros, el hundimiento de las navieras con la difusión del avión, los problemas de los fabricantes de medias al popularizarse entre las mujeres el uso de pantalones, las dificultades de las zarzaparrillas con el advenimiento de las colas, y las del ferrocarril con el desarrollo de los automóviles y camiones. En todos estos ejemplos, el detonante de la zozobra de muchas empresas no fue la agresividad de un competidor similar a ellas, sino el advenimiento de sociedades que satisfacían la misma necesidad de forma distinta.

2. Número de necesidades a atender

Otro aspecto relacionado con las necesidades hace referencia al número de servicios diferentes que se van a suministrar. Es muy distinto –para la empresa y para los clientes– que se proporcione uno solo o que se presente toda una gama de cosas relacionadas y complementarias.

Hay que decidir la cantidad de cosas que se van a comercializar para cada cliente potencial.

El interés de este punto puede resaltarse glosando, por ejemplo, la situación del mercado de ordenadores: hay empresas que ofrecen todos los elementos de ordenación de datos, mientras que otras se especializan en periféricos, discos o programas para sectores concretos. Todas pueden ser rentables y eficaces; cada una debe elegir el enfoque que crea conveniente para sí misma y para el grupo de clientes seleccionado. Las consecuencias, a todos los niveles, de la decisión tomada son de enorme trascendencia.