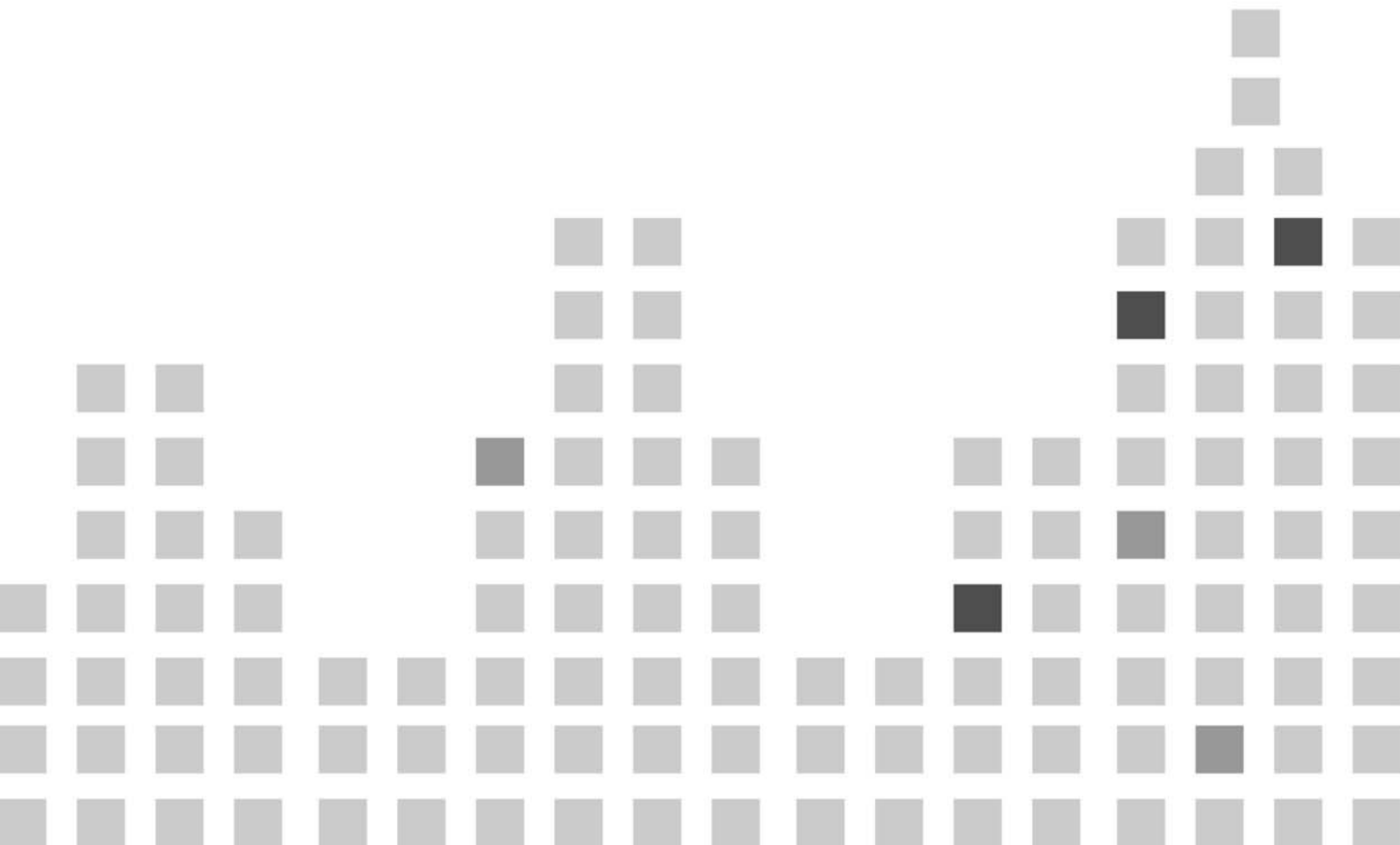


El análisis del mercado



2.1. INTRODUCCIÓN

La incógnita más importante a la hora de iniciar un nuevo negocio radica en la identificación del mercado que se pretende atender y en la cuantificación del mismo. Es decir, se trata de saber quiénes son nuestros clientes y qué cantidad de productos van a demandar o comprar. La idea que subyace en este planteamiento es la de analizar y evaluar la oportunidad de mercado que ha sido descubierta y que hace factible la creación de un nuevo negocio o empresa para aprovecharla. El análisis y evaluación de esa oportunidad puede ser sistematizada a través de un proceso denominado "análisis de oportunidades de mercado" (AOM).

Para facilitar la descripción de ese proceso vamos a apoyarnos en un ejemplo ilustrativo:

*El caso de la empresa FITUNA. Supongamos que tres jóvenes andaluces, Pedro, Pablo y José, deciden crear un negocio dedicado a la **comercialización de productos fitosanitarios**. Durante una de las conversaciones iniciales que mantienen, se pone de manifiesto la necesidad de identificar a quién se va a vender estos productos. Pablo considera que las explotaciones agrarias son, con independencia del cultivo al que estén dedicadas, los clientes genéricos de estos productos. Sin embargo, José manifiesta sus dudas sobre este particular, ya que entiende que dirigirse de forma global a todo tipo de explotación requeriría una **inversión** muy elevada. Y ello, porque obligaría a disponer de una gran variedad de productos fitosanitarios (para atender la gran diversidad de cultivos), un número elevado de empleados, muchos almacenes, medios de transporte cuantiosos, etc.*

*En la misma línea de José, Pedro sugiere la posibilidad de centrarse y especializarse en el olivo, ya que en Andalucía este es el cultivo más importante. Para apoyar esta idea, Pedro señala que, en el nuevo contexto de la Unión Europea, en el que las ayudas tienden a reducirse, el agricultor se ve forzado a obtener mayor **productividad** de cada árbol para mantener su nivel de ingresos. Y, en esta situación, el empleo de productos fitosanitarios tenderá a incrementarse, ya que los árboles sanos ofrecen una mayor y mejor producción.*

2.2. EL PROCESO DE ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Como ya se ha señalado, la creación de un nuevo negocio o empresa obedece a la voluntad de aprovechar una oportunidad descubierta en el mercado. Pero ¿cómo se descubre esa oportunidad y se evalúa su potencial? Las respuestas a estos interrogantes se encuentran sin duda en lo que se denomina "proceso de análisis de oportunidades de mercado" (AOM).

El análisis del mercado

El AOM permite estudiar las posibilidades reales de transformar las ventas potenciales (oportunidad de mercado) en ventas reales, haciendo posible valorar si la inversión que estamos dispuestos a realizar en el nuevo negocio será rentable. El proceso que supone el AOM puede resumirse en las siguientes etapas:

1º. *La definición del mercado relevante.* En esta etapa se trata de definir el mercado la categoría de mercado, que supone la oportunidad descubierta, lo cual supone dar respuesta a tres cuestiones:

- a) La identificación de los límites del mercado, cuyo objeto es el de definir el área o ámbito relevante del mercado y facilitar así la identificación del tipo o categoría de producto que puede servir a ese mercado. Tal delimitación hace posible, a su vez, la identificación de los clientes potenciales, la identificación de la competencia que opera en ese mercado y, por supuesto, nos va a orientar en la tarea de medir el tamaño de ese mercado, es decir, en la estimación de la demanda que en el mismo se manifiesta.
- b) La caracterización del mercado: una vez que sabemos en qué mercado vamos a operar, se trata ahora de estudiar si sus características son las adecuadas para arriesgarnos a invertir en él. Las características ideales podrían ser, entre otras, las siguientes: facilidad para entrar, crecimiento sostenido de la demanda, competencia débil, bajo nivel de inversión para entrar, facilidad para conseguir e incrementar la cuota de mercado, plazo corto para amortizar y rentabilizar la inversión, etc. Obviamente se están señalando condiciones ideales, y no necesariamente tienen que presentarse todas estas características para que estemos ante una buena oportunidad.
- c) La estimación de la demanda global del mercado: el conocimiento de la demanda global del mercado constituye una primera medida de la importancia de la oportunidad que hemos descubierto. Apoyándonos en este conocimiento, debemos de ser capaces de estimar las ventas de la empresa, es decir, qué parte de la demanda de ese mercado es capaz de ocupar nuestra futura empresa, teniendo en cuenta la casi segura existencia de competidores ya establecidos o que pueden entrar en el futuro.

2º. *La consideración del entorno.* La identificación del mercado relevante facilita la visualización del entorno, que puede afectar e influir en el mercado considerado. Ese entorno viene caracterizado por factores o tendencias que, en gran parte, escapan al control de la empresa y pueden afectarla positiva o negativamente. Estos factores son de naturaleza económica, tecnológica, demográfica, sociocultural, política o jurídica.

Por ejemplo, en el caso de FITUNA, la nueva política comunitaria sobre el olivo que reduce el nivel de ayudas, sin duda va a afectar al sector del olivar impulsándolo a ser menos dependiente de las ayudas o subvenciones y más productivo. En este sentido, el consumo de productos fitosanitarios tenderá a incrementarse, ya que los árboles sanos producen más. En definitiva, el cambio de la política comunitaria puede constituir una buena oportunidad para los jóvenes emprendedores de FITUNA. La empresa deberá conocer los factores del entorno que le son relevantes y evaluar en qué medida le pueden afectar.

3º. *La apreciación de los clientes.* El establecimiento de los límites del mercado va a permitirnos también identificar quiénes son los clientes potenciales a los que pretendemos servir. Y esa identificación será la base para profundizar en el estudio de éstos, poner de manifiesto cuáles son sus necesidades específicas y detectar, en su caso, si están bien satisfechas o, por el contrario, no están siendo atendidas por los productos y proveedores existentes. El análisis de los clientes potenciales debe ir orientado también hacia el conocimiento de sus características socio-demográficas, de su comportamiento de compra (dónde compran, por qué compran, cuándo, con qué frecuencia, etc.), de los beneficios o ventajas que buscan en los productos, etc. Es evidente que este conocimiento será de gran utilidad para orientar el diseño de la oferta de la empresa. Será también importante analizar si el mercado es homogéneo, es decir, si está formado por clientes que tienen gustos y comportamiento muy similares o, por el contrario, presentan diferencias en sus comportamientos y deseos. En este último caso, será interesante también identificar los diferentes grupos o segmentos del mercado y analizar cuál puede ser más atractivo para la empresa. La elección de uno o varios segmentos del mercado por parte de la empresa determinará su mercado-meta.

4º. *La apreciación de la competencia.* Es muy improbable que la empresa se encuentre sola en un mercado. Lo más frecuente es que encuentre competidores ya establecidos que están atendiendo el mercado identificado. En el contexto de la valoración de la oportunidad descubierta es obligado analizar a los competidores y evaluar qué parte o cuota de mercado podremos conquistar teniendo en cuenta que ellos luchan por los mismos clientes.

5º. *El pronóstico o previsión de las ventas.* El análisis de la oportunidad descubierta se concreta en gran parte cuando somos capaces de hacer una estimación del nivel de ventas que podemos lograr en el mercado-meta seleccionado, teniendo en cuenta la demanda global y la presencia de los competidores. Para llevar a cabo este pronóstico o previsión de las ventas deberemos concretar aspectos tales como: producto para el que se hace la previsión, período de tiempo en que se hace el pronóstico (un mes, un trimestre, un año...), área geográfica, segmento del mercado considerado, etc.

A la luz de la información recogida en las fases del proceso descrito, estaremos en condiciones de hacer una evaluación global del atractivo de la oportunidad descubierta y, según el resultado, orientar la decisión sobre si crear o no el

nuevo negocio, y con qué características. Esta evaluación debe ser global, considerando el tamaño total del mercado, el crecimiento de la demanda global, la presencia de competidores instalados y su posible reacción, el volumen de la inversión para entrar en el mercado, la cuota de mercado que podemos alcanzar y la previsión de ventas.

A continuación, y apoyándonos en gran medida en el caso de *FITUNA*, pasamos a describir las fases más relevantes del proceso del AOM.

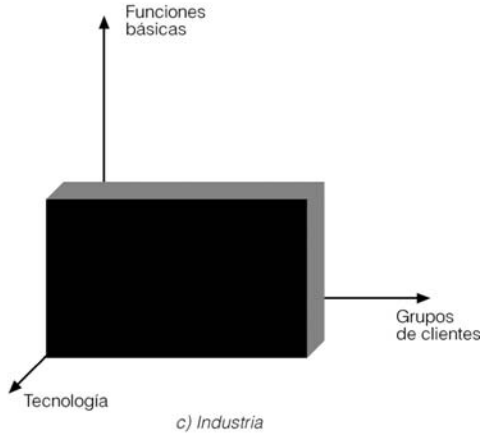
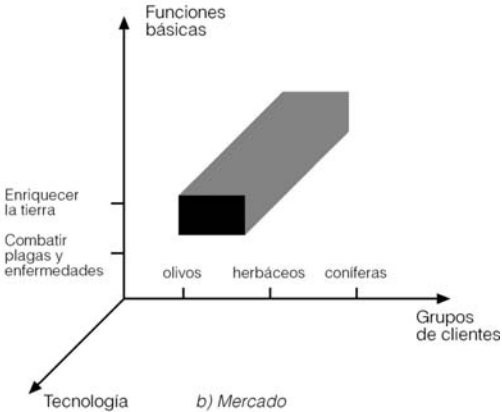
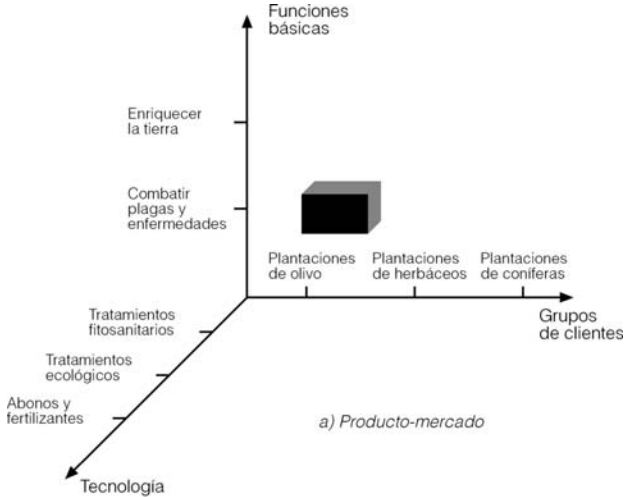
2.3. LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Tal y como hemos podido observar en los párrafos anteriores, y desde el punto de vista de la problemática comercial de cualquier empresa, la cuestión que han planteado los jóvenes del *ejemplo* de *FITUNA* constituye el problema inicial y prioritario de cualquier nuevo negocio. Se trata, en definitiva, de identificar el mercado relevante y, de forma más específica, a los clientes a los que vamos a servir. Es decir, se trata de decidir entre atender a un colectivo de **clientes potenciales** amplio o especializarnos en una parte del mismo. Esta decisión, que como hemos indicado va a hacer posible la identificación del mercado de la futura empresa, afectará al diseño de la oferta, cuestión que abordaremos en el módulo 4. Pero, ¿cómo identificamos el mercado de referencia? La respuesta a este interrogante requiere abordar nuevos conceptos.

La delimitación del mercado de referencia debe hacerse desde la perspectiva del cliente, es decir, desde la consideración expresa de la necesidad que se pretende satisfacer a un grupo determinado. Pero hay que tener en cuenta siempre que esa necesidad puede ser atendida por otros productos alternativos que ofrece el mercado. A la luz de este argumento, es posible definir tres dimensiones en las que podemos apoyar la identificación del mercado; son las siguientes:

- 1) El servicio básico que presta el producto con el fin de atender una necesidad, y que denominaremos "función básica"
- 2) Las "tecnologías" que pueden ser utilizadas para atender o prestar esa función básica.
- 3) Los diferentes grupos de clientes o compradores que integran el conjunto total del mercado.

Utilizando estos tres criterios como ejes de un espacio tridimensional, podemos representar, tal y como se recoge en la figura 1, el caso que afecta a la empresa *FITUNA*.



Concepto de producto-mercado, mercado e industria

El análisis del mercado

Apoyándonos en la figura anterior, podemos definir tres nuevos conceptos que nos ayudarán a identificar el mercado de referencia:

Concepto de **mercado**: definido por la presencia de un conjunto de tecnologías (tratamientos fitosanitarios, tratamientos ecológicos, etc.) con una función básica determinada (necesidad de combatir plagas y enfermedades de los cultivos) y con un grupo determinado de clientes (plantaciones de olivos).

Concepto de **industria**: viene definida a partir de una tecnología determinada (tratamientos con productos fitosanitarios), que puede atender una o varias funciones básicas (combatir hongos, combatir parásitos, etc.) para diversos grupos de clientes (plantaciones de olivar, plantaciones de coníferas, cultivos herbáceos, hortalizas, etc.).

Concepto de **producto-mercado**: delimitado por la unión de una función básica (combatir todo tipo de plagas y enfermedades), una tecnología (tratamiento con productos fitosanitarios) y un grupo determinado de clientes (las plantaciones de olivos).

En este marco, la idea de mercado está asociada con el concepto de necesidad de un grupo determinado de clientes, que es atendido por el conjunto de empresas que compiten entre sí con diferentes tecnologías. Por ejemplo, la necesidad de los agricultores de evitar plagas y enfermedades en sus cultivos para obtener un mayor rendimiento delimita un mercado que puede ser atendido con diferentes tecnologías, tales como los productos fitosanitarios, o con tratamientos ecológicos o naturales. Obviamente, los productos que ofrecen las empresas a este mercado compiten entre sí, aunque supongan la aplicación de tecnologías muy diferentes.

La industria viene definida, como hemos señalado, por una tecnología. Así, en nuestro ejemplo, todas las empresas que fabrican productos fitosanitarios constituyen una industria o sector industrial que ofrece, bajo diferentes marcas, una variedad de productos que pretende dar una solución a la necesidad de los agricultores de salvaguardar la salud de los cultivos.

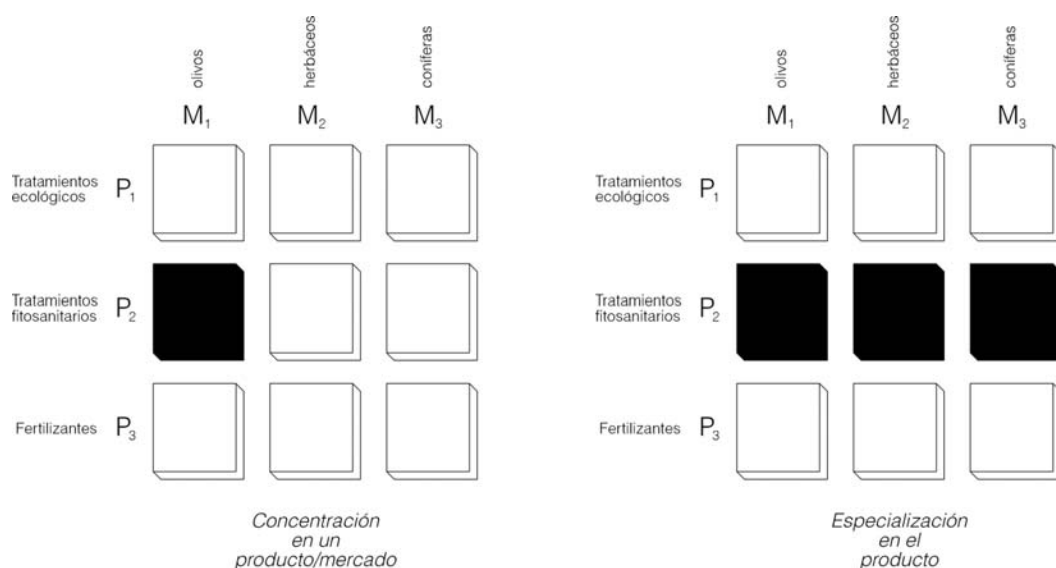
El concepto de producto-mercado puede ser el más adecuado para delimitar el mercado de la empresa, es decir, para que ésta identifique quiénes son sus clientes y con qué otras empresas debe competir para atenderlos. Pero esto constituye una elección de la empresa que, atendiendo a los objetivos y recursos de la misma, puede ser orientada a diferentes estrategias de cobertura de mercado:

- 1) **Estrategia de concentración**: en la que el mercado de referencia de la empresa viene definido por un solo producto-mercado. *Este es el caso de FITUNA, que ofrece productos fitosanitarios sólo a los agricultores de olivos.*
- 2) **Estrategia de especialista en el producto**: la empresa se especializa en una tecnología para atender una función básica o necesidad de

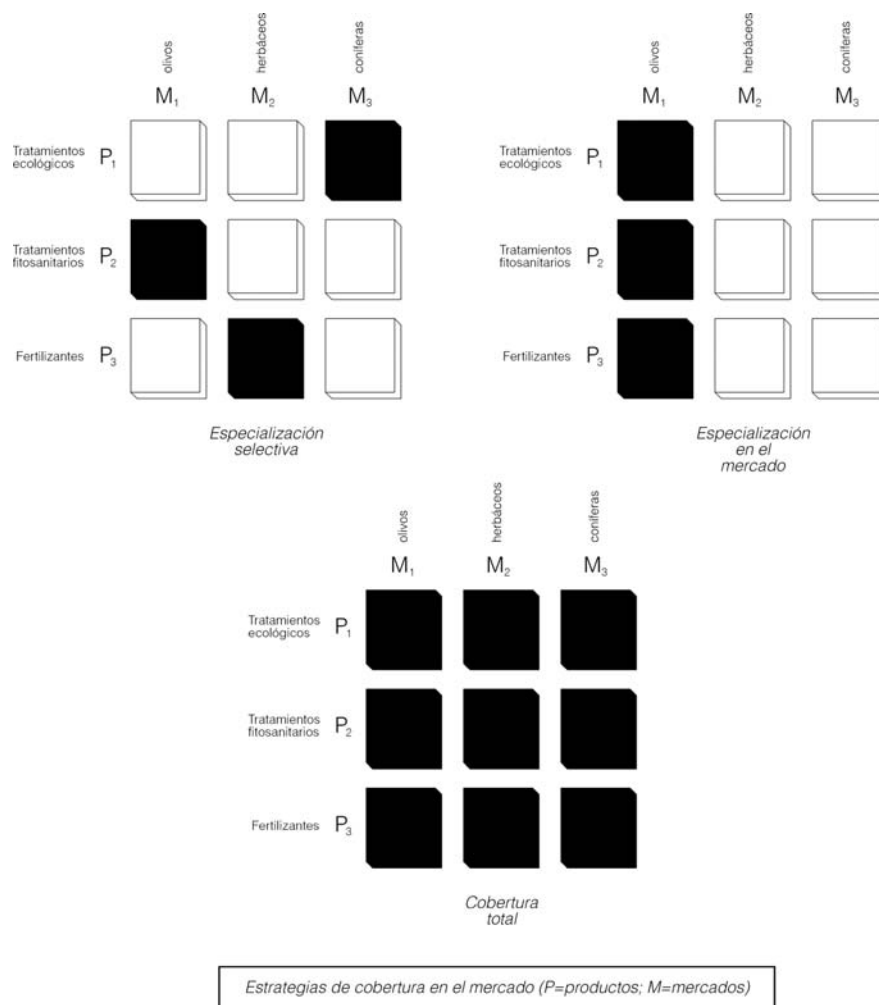
diversos grupos de clientes. Esta elección implicaría que FITUNA se especializara en productos fitosanitarios para ofrecérselos a los agricultores de cualquier tipo de cultivo: olivar, coníferas, herbáceos, hortalizas, etc.

- 3) **Estrategia de especialista en el cliente:** en este caso la empresa decide atender diferentes necesidades de un mismo grupo de clientes. Por ejemplo, la empresa FITUNA podría decidir especializarse en los agricultores de olivos y ofrecerles abonos y fertilizantes, productos fitosanitarios, material para riego, instrumentos y máquinas para la recogida de la aceituna, etc.
- 4) **Estrategia de cobertura completa:** la empresa decide ofrecer una gama completa de productos para atender las diversas necesidades de todo tipo de cliente. Si FITUNA eligiera esta alternativa, debería disponer de una gama completa de productos fertilizantes, fitosanitarios, abonos, etc., para ofrecer a los agricultores de diversos cultivos.
- 5) **Estrategia de especialización selectiva:** supone seleccionar varios productos para atender ciertos mercados, de acuerdo con lo que estima conveniente la empresa. Por ejemplo, FITUNA podría decidir ofrecer fertilizantes y abonos para los cultivos de cítricos, productos fitosanitarios para el olivar y plásticos para los cultivos forzados.

En la figura siguiente hacemos una representación gráfica de las estrategias de cobertura de mercado que han sido descritas.



El análisis del mercado



Una vez delimitado el mercado de referencia, sería aconsejable identificar los factores del entorno (físico, demográfico, político, social, tecnológico, económico, etc.) y las tendencias de cambio que se manifiestan en los mismos y pueden dar lugar a oportunidades o amenazas para la empresa. Por ejemplo, la nueva política agraria que, respecto al olivar, está diseñando la Unión Europea supone la transformación y reducción de las ayudas y subvenciones. Esto puede constituir una buena oportunidad para los emprendedores de FITUNA, pues los agricultores se verán obligados a hacer más productivos sus árboles, y ello puede suponer un incremento notable en el consumo de productos fitosanitarios, ya que los cultivos sanos producen más. Por otra parte, y siguiendo con nuestro ejemplo, la nueva normativa para luchar contra la contaminación, establece que los productos fitosanitarios no deben superar un límite de toxicidad, lo cual puede suponer una amenaza para la empresa si no toma las medidas para trabajar con productos menos contaminantes, que suelen ser más caros.

Volviendo al caso de *FITUNA*, la opción de atender a todo tipo de cultivo implica que la empresa debe tener un amplio surtido de productos fitosanitarios, con los que prevenir y tratar cualquier tipo de plaga o enfermedad de la gran variedad de cultivos y árboles que es objeto de explotación comercial. Esto exige un **tamaño y dimensión de empresa** (conceptos que serán analizados en el módulo 3) que escapa a los limitados **recursos** con que cuentan nuestros amigos. Por otra parte, la opción de especializarse en un cultivo concreto reduce el tamaño del mercado que se pretende atender y, ello, se necesitan menos recursos para poner en marcha el negocio. En definitiva, nuestros jóvenes emprendedores han identificado su mercado de referencia al optar por la estrategia de concentración.

2.4. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES: LA SELECCIÓN DEL MERCADO-META

Una vez realizada la primera elección, estamos en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿quiénes son nuestros clientes? Parece obvio que, en este ejemplo, los clientes potenciales son todas las explotaciones agrarias dedicadas al cultivo del olivo. Sin embargo, *FITUNA* debe tener en cuenta que no todos sus clientes se comportan de la misma forma a la hora de adquirir y utilizar los productos fitosanitarios.

De este modo, es posible distinguir como usuarios de dichos productos a agricultores individuales, cooperativas agrarias e, incluso, distribuidores. Cada uno de estos colectivos o segmentos posee características diferentes y manifiesta la necesidad de estos productos de forma distinta. Mientras que el primer grupo utiliza los productos fitosanitarios basándose en su propia experiencia e intuición, las cooperativas ofrecen un asesoramiento para orientar a sus asociados en la aplicación más correcta de estos productos, llegando a aconsejar las marcas y compuestos más apropiados. Por su parte, los distribuidores adquieren estos productos para revenderlos, tanto a uno como otro colectivo.

Nuestros jóvenes emprendedores podrían optar por dirigirse a todos estos grupos de la misma manera, con una única oferta, considerando que esos rasgos diferenciadores no son lo suficientemente importantes como para ser tenidos en cuenta. Por el contrario, *FITUNA* puede contemplar la posibilidad de que esas diferencias sean relevantes y, por ende, plantearse la necesidad de distinguir tres grupos diferenciados de clientes. En este último supuesto, habría que decidir cuáles de estos grupos van a ser objeto de atención por parte de la firma. Esta decisión (uno, dos o todos) identificaría de forma clara los clientes de la empresa, es decir, su mercado-meta. Obviamente, cada uno de los grupos seleccionados será tratado con una oferta diferente, adaptada a sus características y necesidades específicas.

El análisis del mercado

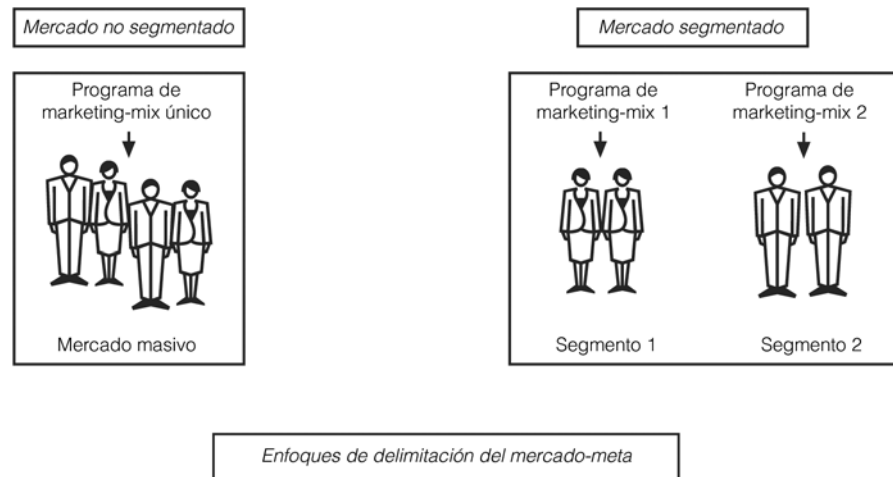
En esta línea, ¿qué factores condicionan la decisión de elegir los mercados-meta? No es fácil responder a esta cuestión, máxime cuando se trata de una empresa nueva que carece de experiencia en el sector. En cualquier caso, los recursos con los que cuenten los promotores de la firma juegan un papel muy importante, pues podrían limitar el campo de actuación del nuevo negocio, circunscribiendo su actividad a un solo segmento. Por otro lado, el grado de atractivo de los distintos segmentos de mercado también se erige como un factor especialmente relevante. En efecto, este atractivo está determinado por el nivel de competencia existente en cada segmento y por el tamaño y el crecimiento de la demanda en el mismo. Estas cuestiones serán explicadas con mayor profundidad más adelante.

Atendiendo a los limitados recursos con los que cuentan los tres jóvenes, tomaremos la decisión de concentrarnos en el segmento constituido por los agricultores independientes. Este mercado-meta ofrece el atractivo de una demanda que crece de forma estable y la presencia de poca competencia, ya que los seis competidores más importantes están actuando sobre todo en los otros dos segmentos.

En el caso de nuestros jóvenes empresarios, las decisiones que han tomado para identificar su mercado-meta parecen simples y lógicas, pero en otros casos esta decisión no es tan fácil ni evidente. Por ello, creemos que es necesario entrar en detalles y proponer un método que oriente en la toma de decisiones sobre la identificación y selección de los mercados-meta.

Con frecuencia, el mercado no constituye un todo homogéneo sino que, por el contrario, suele estar formado por grupos o segmentos de clientes con características y comportamientos muy diferentes. En este sentido, la segmentación se fundamenta en la consideración de que el mercado está integrado por clientes con deseos y comportamientos diferenciados. A través del proceso de segmentación, se trata de identificar los diferentes segmentos que integran un mercado con la finalidad de seleccionar posteriormente aquéllos que van a ser atendidos por la empresa y que constituirán sus mercados-meta. Esta elección, como ya hemos descrito para el caso de FITUNA, se realiza teniendo en cuenta, por un lado, los recursos y capacidades de la empresa y, por otro, los requerimientos del mercado.

A la hora de identificar y seleccionar sus mercados-meta, la empresa puede adoptar dos enfoques alternativos: enfoque de mercado total o enfoque de segmentación. En el primer caso, la empresa elige como mercado-meta al total de compradores o clientes potenciales, pues considera que no existen diferencias apreciables en los deseos y en el comportamiento que manifiestan dichos clientes. En consecuencia todos serán atendidos con la misma oferta, es decir, con el mismo producto, vendido a un precio determinado, comercializado por canales específicos y apoyados por un determinado programa de comunicación (publicidad, promoción etc.). En el enfoque de segmentación, la empresa considera que en el conjunto de clientes potenciales es posible identificar varios grupos que manifiestan su necesidad y se comportan de forma diferente y, en consecuencia, lo más adecuado es atender a cada grupo o segmento con una oferta adaptada a sus exigencias y características.



Para proceder a la segmentación de un mercado se utilizan criterios que permiten dividir dicho mercado en grupos o segmentos con comportamientos diferenciados. En este sentido, se pueden utilizar criterios sociales, demográficos, relacionados con el uso del producto, etc. Por ejemplo, el nivel de ingresos puede identificar segmentos diferentes en el mercado del automóvil, mientras que la edad y el sexo pueden ser criterios válidos para identificar segmentos en el mercado del juguete. En el caso de FITUNA, el criterio utilizado tiene que ver con los motivos y la forma de utilizar los productos fitosanitarios: cooperativas (compran para sus socios), distribuidores (compran para revender), agricultores independientes (compran para sus tierras).

Es importante señalar que los criterios utilizados deben ser apropiados y permitir la identificación de los segmentos que de forma natural existen en el mercado. En este sentido, una buena segmentación será aquella que reúna los siguientes requisitos:

- 1) Los segmentos deben estar constituidos por clientes con comportamientos similares, pero éstos deben ser muy diferentes de los de los componentes de otros segmentos.
- 2) Los segmentos identificados deben ser accesibles para poder actuar sobre ellos con las acciones de marketing.
- 3) En el caso de ser elegidos como mercados-meta de la empresa, los segmentos deben tener un tamaño adecuado, que permita explotarlos comercialmente.

El análisis del mercado

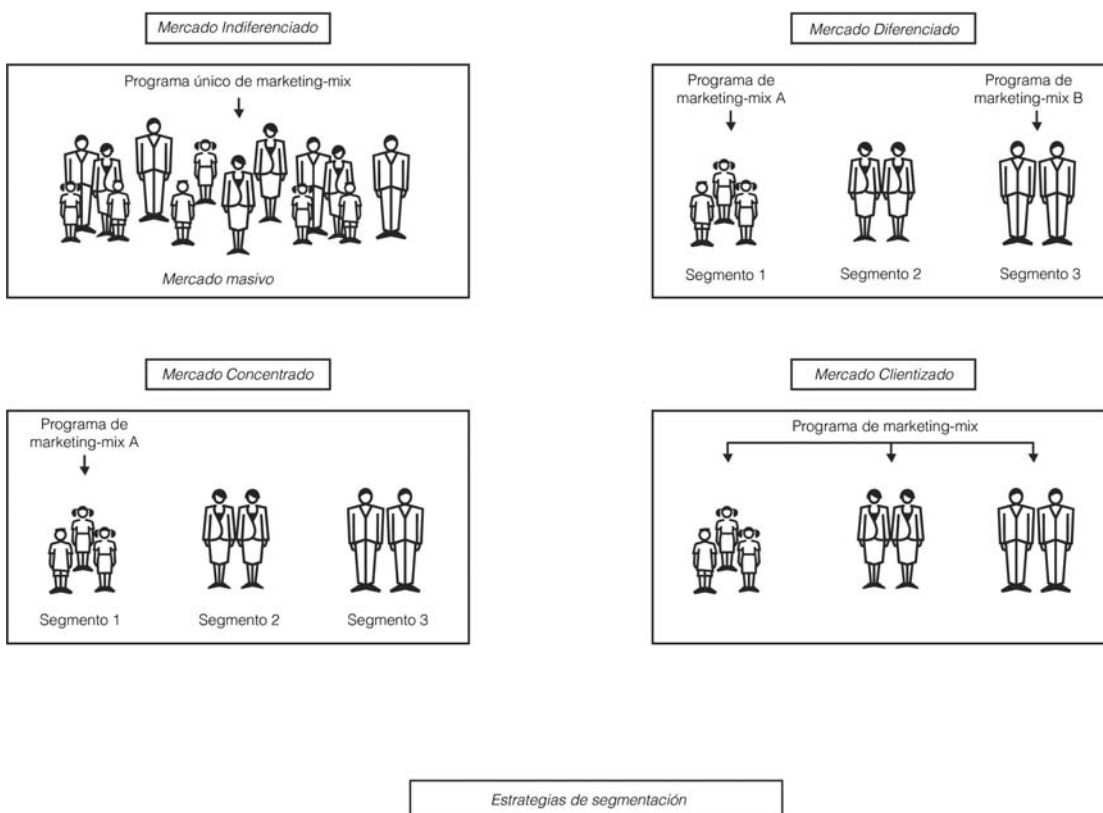
Para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos que van a constituir los mercados-meta de la empresa es aconsejable, seguir las etapas que se describen en el siguiente proceso:

- 1) *Definir el mercado relevante.* Se trata de saber cual es el conjunto (mercado) que vamos a dividir en subconjuntos (segmentos). Este conjunto no es otro que lo que hemos denominado mercado relevante y que, en el *caso de FITUNA*, está constituido por las plantaciones de olivar de Andalucía.
- 2) *Describir y analizar las características esenciales del mercado relevante.* En esta fase, se trata de identificar aquellas características de los clientes potenciales que pueden orientar en la selección de los criterios que van a ser aplicados para segmentar el mercado. Por ejemplo, en el *caso de FITUNA* se debería describir el mercado de acuerdo, por ejemplo, con el número de explotaciones, el tamaño medio éstas, la densidad de árboles por hectárea, el comportamiento de compra de productos fitosanitarios, etc.
- 3) *Identificar los criterios de segmentación.* El conocimiento de las características más relevantes del mercado de referencia va a orientar la elección de los criterios más apropiados para segmentar el mercado. En el *caso de FITUNA*, el criterio elegido ha sido el relativo al comportamiento de compra.
- 4) *Identificar y describir los segmentos identificados.* La aplicación de los criterios de segmentación elegidos permite identificar los segmentos que hay en el mercado. En el caso que nos ocupa, la aplicación del comportamiento de compra ha permitido identificar tres segmentos: cooperativas que compran para sus socios, distribuidores que compran para revender y explotaciones independientes que compran para tratar sus plantaciones.
- 5) *Evaluar los segmentos del mercado.* Una vez que se conocen los segmentos del mercado, la empresa debe evaluarlos de cara a tomar una decisión relativa a la elección de uno o varios de ellos como mercados-meta que se pretende atender. Esta evaluación se realiza, para cada segmento, en términos de demanda total, competidores instalados, fuerza y agresividad de los competidores, cuota de mercado que se puede alcanzar y recursos necesarios en los que se debe invertir para alcanzar la cuota de mercado deseada.
- 6) *Elección de los segmentos.* En esta fase se procede, apoyándonos en los criterios de evaluación citados, a decidir qué segmentos van a ser elegidos como mercados-meta de nuestra empresa. En este proceso de elección la empresa puede optar entre diferentes alternativas estratégicas, que pueden resumirse en las siguientes:

- Estrategia de Mercado Indiferenciado: mediante esta estrategia, denominada también "de mercado total", la empresa atiende al conjunto de clientes potenciales de la misma forma, con la misma oferta. Los supuestos que sustentan esta opción estratégica son los siguientes: 1) todos los clientes potenciales presentan características muy similares respecto a sus necesidades y tienen un comportamiento semejante en lo que respecta a la satisfacción de las mismas, o 2) aunque existan diferencias entre los clientes potenciales, estas no son apreciadas como relevantes por la empresa, que decide atender a todos de la misma forma. Para que la elección de esta estrategia sea apropiada es necesario que, por un lado, se den los supuestos básicos que hemos comentado y, por otro, que la firma cuente con los recursos necesarios para atender y satisfacer un mercado masivo.
- Estrategia de Mercado Diferenciado: después de identificar los segmentos del mercado, la empresa entiende que entre estos existen diferencias importantes que justifican un tratamiento diferencial para poder adaptarse mejor a los diferentes tipos de clientes y lograr su satisfacción. De acuerdo con esta idea, la firma selecciona, entre los segmentos identificados, aquellos que van a ser atendidos, es decir, sus mercados-meta. Cada uno de estos mercados-meta será atendido con una oferta adaptada a sus necesidades y deseos específicos. Una de las ventajas más importante de esta estrategia es que permite un nivel elevado de adaptación a los diferentes tipos de clientes del mercado, pero, por otra parte, tiene el inconveniente del incremento de los costes de marketing y producción como consecuencia de la diversificación de la oferta de la empresa.
- Estrategia de Mercado Concentrado: esta opción estratégica implica que la empresa elige un único segmento como mercado-meta, concentrando su oferta en la atención específica del grupo de clientes que integra ese segmento. Este es el caso de FITUNA, que ha decidido concentrar su atención en el segmento formado por las explotaciones independientes de olivo. La concentración en un solo segmento permite a la empresa especializarse en un tipo de clientes y satisfacerlos de una forma más eficaz, gracias al conocimiento más profundo de los mismos. Cuando una pequeña empresa, que cuenta con recursos muy limitados (como es el caso de FITUNA), quiere introducirse en un mercado dominado por un número reducido de empresas, suele adoptar la estrategia de concentración, eligiendo como mercado-meta un segmento en el que no exista una fuerte competencia. El inconveniente más destacado de esta alternativa es el elevado riesgo que se asume, ya que nuestros ingresos dependen exclusivamente de ese segmento y, si cambian las preferencias de los clientes o bien entran nuevos competidores o se producen cambios en el entorno que afectan de forma negativa a ese mercado-meta, nuestras ventas pueden reducirse de forma drástica colocando a la empresa en una posición difícil y con pocas posibilidades de resolver la crisis.
- Estrategia de Mercado Clientizado: esta alternativa supone un caso extremo de mercado diferenciado. Se sustenta en el supuesto de que las

El análisis del mercado

diferencias entre los clientes son tan fuertes que cada uno de ellos debe ser considerado como un segmento, de tal forma que el mercado está formado por tantos segmentos como clientes. La atención de cada cliente exige una respuesta adaptada a sus exigencias y deseos específicos. Esta situación suele ser propia de algunos mercados de servicios, como por ejemplo la consultoría, donde cada cliente presenta un problema diferente y reclama una solución adaptada a su caso.



- 7) *Elegir un posicionamiento y definir marketing-mix.* Una vez que el mercado ha sido identificado, la empresa debe decidir, teniendo en cuenta el tipo de clientes y los competidores existentes, cómo quiere ser percibida por sus clientes, ¿como un producto de calidad?, ¿como un producto eficaz pero barato?, ¿de alguna otra forma diferente?

Pero aún quedan importantes preguntas por responder tales como: ¿cuántos clientes integran este segmento?, ¿con qué frecuencia compran?, ¿qué cantidad compran en cada ocasión?, ¿dónde suelen comprar?, etc. La relevancia de estas cuestiones tiene que ver con la **rentabilidad** de la empresa, ya que los **ingresos por venta** deben alcanzar un nivel que permita cubrir y superar los **costes** inherentes al negocio.

Abordar las respuestas a estos interrogantes exige, en todos los casos, un **estudio de mercado** específico. Éste se apoya en datos estadísticos ya publicados (lo que se denomina **información de carácter secundario**) y/o también en el desarrollo de **encuestas (información primaria)**.

En el *ejemplo de FITUNA*, los jóvenes podrían dirigirse a consultar las publicaciones que, con carácter periódico o puntual, editan las administraciones públicas, las asociaciones de agricultores, las cámaras agrarias y cualquier otra institución pública o privada relacionada con el **sector**. Sin embargo, a veces, la información contenida en estas fuentes no es suficiente para dar respuesta a las cuestiones planteadas. En estos casos, se hace patente la necesidad de captar información adicional, preguntando a una **muestra** de los clientes potenciales identificados acerca de sus necesidades de productos fitosanitarios, sus hábitos de compra, etc. No obstante, dado que el coste de esta última opción suele ser elevado, se puede optar por consultar a expertos en el sector (fabricantes de productos fitosanitarios, distribuidores, vendedores, académicos...) para que manifiesten su opinión acerca de las preguntas sugeridas.

Después de una ardua tarea de búsqueda de información, fundamentalmente la publicada por la Administración Pública Autonómica, nuestros jóvenes emprendedores llegaron a la conclusión de que, en Andalucía, la superficie de olivar asciende aproximadamente a 1.300.000 ha, lo que corresponde a unas 72.000 explotaciones agrarias. El 40% de éstas son explotadas por agricultores independientes, los cuáles constituyen los clientes potenciales de nuestra hipotética empresa.

Junto a la cuestión acerca de quiénes y cuántos son nuestros clientes, la respuesta a los interrogantes relativos a frecuencia, cantidad, etc., determinan la cuantía de compras o **demanda** de ese mercado, problema que vamos a abordar a continuación.

2.5. LA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El conocimiento del tamaño del mercado o demanda total de éste es de vital importancia para iniciar cualquier negocio. En efecto, y como ya hemos señalado, la dimensión y el tamaño de una nueva empresa están determinados por el volumen del mercado que se va a atender y por la competencia ya instalada en el mismo.

En el *ejemplo de FITUNA*, se trataría de conocer el volumen total de compra de productos fitosanitarios que las explotaciones olivareras independientes de Andalucía realizan en una campaña. Parece obvio que la inversión inicial que va a determinar la dimensión de la empresa de nuestros jóvenes estará en función de la parte de ese **mercado-meta** que sea capaz de atender, teniendo en cuenta la presencia de competidores que ya operan en dicho mercado.

El análisis del mercado

La acotación de la estimación de la demanda a una "campaña" se deriva de la naturaleza y del uso que se hace del producto que se pretende comercializar. En el caso del olivo, la campaña, que tiene una duración de aproximadamente un año (de septiembre a septiembre), determina la frecuencia de uso del producto fitosanitario.

Pero, ¿cómo se estima la demanda? Para abordar esta cuestión, podemos optar por realizar un estudio detallado y profundo de los factores que intervienen en el comportamiento de compra de los clientes. Ello representaría, lógicamente, un coste excesivo, máxime en las primeras etapas de un nuevo negocio. Otra opción consiste en estimar la cuantía de la demanda global a partir de la opinión de expertos tales como vendedores, distribuidores, fabricantes, etc. Una alternativa intermedia, que es la que vamos a utilizar, supone la aplicación de la técnica conocida como **"método de ratios encadenados"**.

El punto de partida para la estimación de la demanda del mercado elegido, basándose en esta técnica, se deriva de aplicar la siguiente expresión:

$$Q = q \times n$$

donde Q: demanda del segmento de agricultores independientes
q: cantidad media de producto adquirida por cada comprador
n: número de compradores

También es posible plantear la expresión anterior en términos monetarios, y para ello basta con multiplicar la fórmula de la demanda del mercado por el precio medio unitario del producto en cuestión:

$$I = q \times n \times p$$

donde I: ingresos totales del mercado-meta
p: precio medio unitario del producto

La forma de operar de esta técnica implica la descomposición de los dos factores que determinan la demanda en un conjunto de ratios más o menos desagregados. El nivel de desagregación depende de cada caso en particular y está en función de la cantidad de información disponible.

Aplicando esta técnica al ejemplo de FITUNA, operaremos de la siguiente forma:

$$I = N \times H \times O \times C$$

donde I: compra total de productos fitosanitarios en el mercado considerado
N: número de explotaciones agrarias independientes dedicadas al olivo
H: número medio de hectáreas por explotación
O: número medio de olivos por hectárea.
C: gasto medio por olivo en productos fitosanitarios (en euros)

Sustituyendo cada uno de estos factores o ratios por sus valores numéricos, tendremos:

$$I = 28.800 \times 18,1 \times 185 \times 1,20 = 115.724.160 \text{ €}.$$

Observamos que la demanda estimada de productos fitosanitarios para la última campaña olivarera en Andalucía, en el segmento considerado, asciende a 115.724.160 euros. Los ratios utilizados en esta expresión han tratado de aprovechar la información secundaria disponible. De esta forma, los valores de N, H y O podrían haberse tomado de una publicación de la Administración Pública pertinente, mientras que el valor de C se podría adoptar, por ejemplo, de un informe editado por alguna de las asociaciones patronales que operan en el sector.

Puede ocurrir que no se disponga de información secundaria sobre alguno de los ratios empleados en el caso que nos ocupe. En ese supuesto, será necesario proceder a una estimación del mismo en base a información primaria, que se puede obtener por consulta a una pequeña muestra de clientes o a un grupo de expertos (fabricantes, distribuidores, vendedores, etc.). Esta situación se hubiera presentado, por ejemplo, con el ratio C (gasto medio por olivo) si no existiera el informe mencionado de la patronal y, para resolverla, podríamos contactar con los fabricantes de productos fitosanitarios, que nos podrían suministrar su opinión al respecto.

Como se puede apreciar, la ventaja de la técnica de ratios encadenados radica, además de en su simplicidad, en el hecho de que se puede abordar la estimación de la demanda con una mayor o menor desagregación de los factores o ratios explicativos de la misma. Y ello, con el objeto de aprovechar la información disponible y reducir así el coste en la captación de dicha información.

Finalmente, debemos indicar que no sólo se trata de realizar una estimación puntual de la demanda del mercado. Hemos de tener en cuenta también la evolución futura de esa demanda, esto es, tratar de evaluar el **ritmo de crecimiento del mercado**. Así, en nuestro ejemplo, el sector de explotaciones olivareras puede aumentar por una mayor intensidad en el aprovechamiento de la tierra (más árboles en una misma hectárea), un mayor número de explotaciones agrarias que se dediquen al cultivo del olivo, un incremento en el consumo de productos fitosanitarios, o una combinación de todas estas razones. No cabe la menor duda de que si el mercado crece a un ritmo sostenido, resultará más atractivo para la empresa que si se ha estabilizado o, en el peor de los casos, decrece. Hemos de tener en cuenta, no obstante, que la normativa de la Unión Europea puede establecer limitaciones al número total de olivos plantados, aunque en el ejemplo que venimos desarrollando consideraremos que esos límites no se superan.

Esta última idea adquiere especial relevancia para evaluar la **viabilidad del proyecto**. La creación de una nueva empresa supone siempre una inversión, un riesgo con un horizonte temporal más o menos dilatado. En la medida en que el mercado

El análisis del mercado

esté en crecimiento, facilitará el desarrollo de la actividad de la empresa y, por tanto, la recuperación de dicha inversión.

En el *ejemplo de FITUNA*, las estimaciones realizadas por expertos de la Administración Pública y de asociaciones patronales coinciden en afirmar que la demanda de productos fitosanitarios tenderá a crecer, en los próximos ocho o diez años, a un ritmo medio del 8 al 10%. Este aumento vendría explicado, según estos expertos, por la entrada en vigor de la nueva ordenación del mercado olivarero en la Unión Europea, que forzaría a los agricultores a adaptar sus prácticas a este nuevo marco, tratando de incrementar la productividad de sus cultivos, lo que exigirá previsiblemente un aumento en el consumo de productos fitosanitarios.

A continuación, podemos contemplar la previsión de demanda de productos fitosanitarios para el **segmento** de agricultores independientes. Los cálculos se han realizado tomando como punto de partida la estimación de la demanda del primer año, para la que hemos empleado la técnica de ratios encadenados. En la previsión de los siguientes períodos hemos supuesto que la demanda crece a una tasa media del 9% (valor intermedio del intervalo 8% - 10%).

Previsión de demanda de productos fitosanitarios para el segmento de agricultores independientes

Año 1	115.724.160
Año 2	$115.724.160 \times 1,09 = 126.139.334,40$
Año 3	$126.139.334,40 \times 1,09 = 137.491.874,50$
Año 4	$137.491.874,50 \times 1,09 = 149.866.143,21$
Año 5	$149.866.143,21 \times 1,09 = 163.354.096,10$

2.6. EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez que conocemos el tamaño del mercado, podríamos preguntarnos si esta cifra será la demanda que debe atender la empresa. Esto sólo será cierto si nuestra empresa se encuentra sola en el mercado, es decir, si no existe ninguna otra firma que lo atienda. Sin embargo, la situación anterior es poco frecuente; al contrario, lo normal es la presencia de otras empresas **competidoras** que tratan de satisfacer a los mismos clientes.

Por tanto, parece lógico que una empresa de nueva creación se preocupe por saber quiénes son los competidores ya instalados en su mercado, conocer su tamaño, las características de su oferta, la parte de mercado que están atendiendo, sus estrategias, etc. Este conocimiento será vital para determinar el volumen de demanda que va a atender el nuevo negocio, evaluar la viabilidad del proyecto y diseñar las **estrategias** más adecuadas para afrontar esa competencia y hacerse un hueco en ese mercado. En definitiva, los resultados del nuevo negocio van a estar poderosamente determinados por la presencia y el comportamiento de esos competidores.

En este sentido, hemos de indicar que las empresas que ya están operando en el mercado no verán con buenos ojos la entrada de una nueva firma. Por ello, no debe resultar extraño que dichas organizaciones traten de obstaculizar esta entrada o, al menos, iniciar una serie de acciones tendentes a defender su posición en ese mercado. Nuestra nueva empresa deberá, llegado este momento, prever estos obstáculos y acciones, y prepararse para contrarrestarlos, minimizando de este modo el impacto de los mismos.

En el *caso de FITUNA*, los tres jóvenes se han informado acerca de las empresas comercializadoras de productos fitosanitarios que ya operan en Andalucía. En concreto, son aproximadamente treinta las firmas que actúan en el conjunto de los tres segmentos que han sido identificados en este mercado. Como se puede observar en la tabla siguiente, destacan seis grandes empresas que tienen presencia en los tres segmentos considerados; mientras que el resto, que tiene un ámbito muy local, no llega, en ningún caso, a detentar individualmente más de un 3% de participación. Estos valores serán objeto de estudio pormenorizado más adelante.

CUOTA DE MERCADO de las empresa de productos fitosanitarios

EMPRESAS	SEGMENTO 1: Agricultores independientes	SEGMENTO 2: Cooperativas Agrarias	SEGMENTO 3: Distribuidores
San Olivo	12%	20%	16%
Olivesa	8%	15%	22%
Hnos. Martín	6%	15%	15%
Servituna	6%	10%	10%
S.I.F.	5%	8%	9%
Gilolivo	5%	8%	9%
Otras empresas	58%	24%	19%
TOTAL	100%	100%	100%

El análisis del mercado

Las ideas que acaban de ser expuestas se refieren a lo que se denomina "competencia directa", entendiéndose por tal el conjunto de empresas que actúa dentro del mismo sector y que trata de satisfacer la necesidad identificada en los mismos grupos de clientes. La rivalidad entre estas firmas surge cuando uno o más competidores tratan de mejorar su cuota de mercado, adoptando para ello las acciones pertinentes. En la medida en que estos comportamientos son observados por el resto de los competidores, dan lugar a acciones de respuesta para contrarrestarlos. Por ejemplo, una firma lleva a cabo una oferta promocional y un competidor le responde bajando el precio de venta.

En este sentido, cuando la competencia es muy intensa debido al gran número de empresas y a la débil **diferenciación** de productos y/o marcas, el precio se convierte en el instrumento clave de la lucha competitiva, y ese proceso de acción/reacción al que nos hemos referido puede terminar provocando un descenso continuado de los precios, que reducirá los beneficios de las empresas, haciendo poco atractivo el sector.

Pero no sólo debemos tener en cuenta los **rivales directos**. A la hora de evaluar la competencia en un mercado, debemos considerar también la competencia proveniente de los **productos sustitutos**. Entendemos por producto sustituto de otro aquél que satisface la misma necesidad, y a los mismos clientes, aunque utiliza una tecnología diferente.

Un ejemplo de sustitución puede ser la competencia que se establece entre el AVE (Tren de Alta Velocidad) y el avión en el trayecto Sevilla-Madrid. Cuando un individuo desea cubrir este desplazamiento, puede optar por una de estas dos formas de transporte. En función del precio, del tiempo total empleado en el viaje, de la comodidad, etc., el viajero puede considerar que la alternativa del tren es preferible: se ha producido en este caso el fenómeno de competencia por sustitución.

En nuestro ejemplo marco, FITUNA se dedica a la comercialización de productos fitosanitarios para el olivo. El objeto de estos productos es prevenir y combatir las plagas y enfermedades de este tipo de árboles. Para satisfacer esta misma necesidad, algunos agricultores utilizan lo que se ha dado en llamar "agricultura ecológica", que consiste en emplear medios naturales para lograr el mismo fin. Para FITUNA, es importante conocer en qué medida, dentro de la explotación del olivo, está extendida la práctica de la agricultura ecológica, pues supondrá un menor consumo de productos fitosanitarios.

2.7. EL ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Otra de las cuestiones importantes en el análisis del mercado es la relativa al estudio de los **proveedores**. Nos estamos refiriendo a aquellas firmas que van a suministrarnos los materiales y servicios (*inputs*) necesarios para el funcionamiento de nuestra actividad.

La problemática referente a los proveedores radica, fundamentalmente, en decidir quiénes son, entre las distintas alternativas posibles, los más adecuados para garantizar el buen funcionamiento de nuestra empresa. Esta elección se puede apoyar en la consideración de un conjunto de criterios, a saber:

1. Criterios de rendimiento. Se trata de analizar la oferta del proveedor desde la perspectiva de la adecuación de la oferta de éste a las necesidades que plantea nuestra actividad. Por ejemplo, la calidad de la materia prima que adquirimos debe ser concordante con el nivel deseado para el producto final que vamos a comercializar.
2. Criterios económicos. Aunque nos referimos básicamente al precio de compra del suministro, es necesario tener en cuenta también otros aspectos tales como la forma y el plazo de pago, los costes de uso y mantenimiento del bien adquirido, el nivel de cumplimiento en el ritmo de entrega de la mercancía, los costes de transporte, etc.
3. Criterios integrativos. En este apartado, se trata de dirimir si los posibles proveedores están orientados hacia nuestra empresa, y comprometidos con nuestro sector. Es decir, si el proveedor está dispuesto a cooperar con la firma en aquellas cuestiones que considere prioritarias, sobre todo en lo referente a la satisfacción de los clientes finales. Por ejemplo, una empresa preferirá un proveedor que habitualmente opere en el sector en el que se haya inmersa a otro que esporádica y/o coyunturalmente venda su producto a dicho sector.
4. Criterios adaptativos. Son aquellos que ponen de manifiesto si los proveedores pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa compradora. Un claro ejemplo podría darse en la relación entre un proveedor de componentes electrónicos y una firma fabricante de equipos informáticos. Esta última valorará positivamente aquellos proveedores que ofrezcan chips de menor tamaño y mayor capacidad de memoria, tal como exige la evolución del sector informático.
5. Criterios legales. El último grupo de principios evaluadores en la elección de un proveedor hace referencia a las restricciones en materia político-jurídica que regulan las transacciones entre organizaciones. Así, por ejemplo, un fabricante de juguetes debe cuidar escrupulosamente los materiales que adquiere para su producción, pues existe una reglamentación al respecto que limita estas posibilidades, y ello con el objeto de garantizar la seguridad de los niños.

El análisis del mercado

Para finalizar este apartado, debemos indicar que la empresa compradora, a la hora de elegir definitivamente a sus proveedores, puede intentar renegociar las condiciones ofertadas por éstos en sus propuestas. También hay que señalar que la firma adquirente podría optar por seleccionar varios proveedores de una misma categoría de productos, con la clara finalidad de evitar el riesgo de estar a expensas de un solo proveedor.

En el *caso de FITUNA*, los jóvenes podrían optar por elegir alguno de los muchos fabricantes (empresas químicas) de productos fitosanitarios que hay en el sector, tales como Bayer, Compo, KB, Agridest, etc. Y para llevar a cabo esa elección pueden evaluar a cada uno de estos proveedores a la luz de los criterios que acabamos de comentar y teniendo en cuenta la importancia relativa que conceden a cada uno de ellos.

2.8. LA ESTIMACIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO

La cuota de mercado de una empresa hace referencia, en términos relativos, a la parte de la demanda total de ese mercado que dicha firma domina. En un período determinado, la cuota real detentada por la empresa vendrá dada por el cociente entre sus ventas y las ventas totales del conjunto de firmas que operan en ese mercado. Analíticamente, este fenómeno puede ser representado por la siguiente expresión:

$$c_{mi} = V_i / V_t$$

donde: c_{mi} = cuota de mercado de la empresa i en un período considerado
 V_i = ventas de la empresa i en el período determinado
 V_t = ventas de todas las empresas que operan en dicho mercado durante ese período.

En términos previsionales, la cuota de mercado viene determinada por el cociente entre la demanda potencial de la empresa y el valor de la demanda total del mercado considerado (expresadas ambas magnitudes en la misma unidad de medida). En este supuesto, la expresión anterior quedaría del siguiente modo:

$$c_{mi} = q_i / Q_t$$

donde q_i = demanda potencial de la empresa i , para un período considerado
 Q_t = demanda total potencial del mercado, para el mismo período

Cualquier empresa de nueva creación debe establecer objetivos específicos de cuota de mercado y de cifra de ventas. Estas metas son fundamentales para poder determinar los ingresos potenciales de aquélla, los cuales a su vez son imprescindibles para establecer la viabilidad del proyecto. De hecho, esta viabilidad va a venir dada por la diferencia entre estos ingresos y los costes derivados de poner a punto y comercializar la oferta de la firma. La magnitud de los costes no suele ofrecer grandes dificultades en su estimación, pues se refieren a datos relativamente ciertos, como son los correspondientes a la mano de obra empleada, los alquileres, los gastos de constitución, la materia prima, etc. Sin embargo, los ingresos por venta están rodeados de una mayor incertidumbre, pues se desconoce cuál va a ser la respuesta exacta del mercado.

El objetivo de cuota de mercado debe responder a la realidad de la empresa y del mercado donde se pretende operar. Es decir, es necesario considerar para ello los recursos con que cuenta la nueva empresa, las características de la demanda del mercado considerado, el número de competidores y sus respectivas cuotas de mercado, etc. Se trata, en definitiva, de que el objetivo que se establezca no sea imposible de alcanzar, ni tampoco esté por debajo de sus propias posibilidades.

Una hipótesis de trabajo bastante aceptada respecto a la estimación de la cuota de mercado, es la de considerar que ésta es proporcional al esfuerzo relativo de marketing de la empresa. Entendiendo por esfuerzo relativo de marketing, lo que significa en términos porcentuales, el gasto de marketing de la empresa respecto al gasto total de marketing que realiza el conjunto de las empresas en el mercado-meta considerado. De esta forma se puede establecer la siguiente ecuación:

$$cm_i = M_i / MT$$

donde M_i = gasto de marketing de la empresa i

MT = gasto total de marketing del conjunto de empresas

Por ejemplo, consideremos el caso de un mercado servido por tres empresas, A, B y C, cuyos esfuerzos de marketing se estiman en 60.000, 90.000 y 120.000 € respectivamente. Atendiendo a la ecuación anterior, las cuotas de mercado de estas empresas se aproximarían a los siguientes valores:

$$cm_A = 60.000/270.000 = 22,22\%$$

$$cm_B = 90.000/270.000 = 33,33\%$$

$$cm_C = 120.000/270.000 = 44,45\%$$

Esta forma de estimar la cuota de mercado se sustenta en la hipótesis de que para conquistar una parte de dicho mercado, en lucha con otros competidores, el esfuerzo realizado (medido a través del gasto de marketing) y los recursos aplicados con relación a los competidores se manifiestan proporcionalmente en la tasa de

El análisis del mercado

participación en aquél. Sin embargo, aunque la afirmación anterior puede ser cierta en líneas generales, en algunos casos ciertas empresas detentan una cuota que es superior a la que les correspondería en proporción al gasto realizado. Esto encuentra explicación en la mayor habilidad y eficiencia que demuestran algunas empresas en la gestión de sus recursos.

El objetivo de ventas, por su parte, será una consecuencia de lo anterior. En efecto, una vez conocido o determinado el objetivo de cuota de mercado, sólo bastará con multiplicar el valor de éste por la demanda total de dicho mercado, que ha sido previamente estimada. De esta forma, la operación que llevamos a cabo consiste en transformar en ingresos monetarios aquella parte del mercado que la nueva empresa domina. En cualquier caso, y llegado este punto, es necesario subrayar que todas las magnitudes a las que nos estamos refiriendo son potenciales; de hecho, su conversión en ventas reales o efectivas dependerá del esfuerzo comercial desplegado por la firma y, obviamente, de la reacción del mercado. Así, teniendo en cuenta la expresión matemática anterior, y despejando las ventas de la empresa, se obtiene:

$$q_i = c_{mi} \times Q_t$$

Como quiera que la demanda de la firma y del mercado pueden venir expresadas en unidades físicas, bastará con multiplicar la expresión anterior por el precio unitario (p), obteniéndose de esta forma los ingresos monetarios futuros:

$$V_i = c_{mi} \times Q_t \times p$$

En el *ejemplo de FITUNA*, el mercado-meta que se pretende atender estaba constituido por el segmento de mercado relativo a las explotaciones individuales, que presentaba las siguientes características:

1. Mercado total: explotaciones de olivar en Andalucía
2. Mercado-meta: segmento de explotaciones independientes de olivar
3. Demanda estimada para el próximo período de productos fitosanitarios en el mercado total: 289.086.822,20 €.
4. Demanda estimada para el próximo período de productos fitosanitarios en el mercado-meta: 115.919.007,61 €.
5. Tasa media de crecimiento de la demanda del mercado-meta, para los próximos cinco años: 9%
6. Cuota de mercado detentada por los competidores en el mercado-meta considerado: Sanolivo, 12%; Olivesa, 8%; Hnos. Martín, 6%; Servituna, 6%; S.I.F., 5%; Gilolivo, 5%; otras empresas, 58%.

A la luz de esta información, los jóvenes de la nueva firma deciden que los objetivos de cuota de mercado, para los siguientes tres años (o el horizonte temporal que se estime oportuno), pueden ser los siguientes:

$$cm1 = 5\%$$

$$cm2 = 6\%$$

$$cm3 = 7\%$$

Teniendo en cuenta estos valores, los objetivos de venta para cada uno de los periodos considerados serán los siguientes:

$$V1 = 5.796.160,73 \text{ €.}$$

$$V2 = 7.581.166,69 \text{ €.}$$

$$V3 = 9.640.835,17 \text{ €.}$$

El atento lector podrá preguntarse por qué estos valores y no otros. La respuesta a este interrogante está relacionada con los comentarios vertidos en párrafos anteriores, si bien vamos a tratar de sintetizar algunas ideas que nos parecen especialmente importantes. Nos referimos, por una parte, a la presencia de competidores y a la cuota de mercado que detentan, a sus posibles acciones de respuesta frente a la entrada de un nuevo competidor, y al ritmo de crecimiento del mercado. Por otro lado, hay que tener en cuenta también los recursos que la firma pueda desplegar para alcanzar esos objetivos.

En este sentido, la justificación de dichos objetivos estriba en el análisis que los jóvenes emprendedores han efectuado de la situación. De este modo, consideran que lograr, en el primer año, una cuota de mercado del 5% es factible, ya que el mercado se encuentra en crecimiento y esto facilita que las ventas de la empresa se alcancen con cargo a ese crecimiento y no a costa de mermar las ventas de los competidores ya establecidos. Asimismo, es necesario señalar que este segmento de mercado no es objeto de atención prioritaria por parte de dichos competidores, que se orientan hacia los otros grupos de clientes. Todo ello contribuye, sin duda, a que tales competidores sean relativamente poco sensibles a la entrada de la nueva empresa.

Respecto al nivel del objetivo en los siguientes períodos, hay que indicar que se incorpora un crecimiento algo superior a la tasa media del mercado, con lo que se pretende mejorar o incrementar la participación relativa de la empresa aprovechando la bonanza de dicho mercado.

Obviamente, para alcanzar estos objetivos la empresa debe movilizar una serie de recursos económicos, materiales y humanos, que integran el esfuerzo comercial de la misma. Este esfuerzo comercial se plasma en lo que se denomina **plan de marketing**, cuya ejecución va dirigida hacia el cumplimiento de los objetivos marcados. Los resultados alcanzados en términos de cifra de ventas y de cuota de mercado reflejarán la eficacia de la empresa en la consecución de tales objetivos. En cualquier caso, y dado que este tema será tratado con profundidad en el módulo 4, consideraremos en este instante que tal esfuerzo será suficiente y se llevará a cabo.

