

Capítulo III: Estudio del mercado para emprender. Identificando a los jugadores

III.1 El producto y/o los servicios

Describir a detalle los que pensamos comercializar es clave. Desarrollar la habilidad de poder imaginar lo más detalladamente posible todo nuestro producto o servicio nos servirá para poder describirlo mejor. La imagen mental hay que llevarla a tal nivel que en nuestra mente podamos tocar el futuro de lo que buscamos. Cada imagen mental desarrollada y descrita en nuestra mente debe provocar en nosotros una emoción satisfactoria.

Objetivo de la sección:

Explica que hace tu producto o servicio, debes enfatizar en que es especial, diferente y de qué manera va a servir, es importante comentar acerca de nuevos productos y servicios que tengas en tus planes. Describir el producto/servicios, características especiales, beneficios y planes de desarrollo. Se sugiere realizarlo de 1 a 3 hojas.

Estructura recomendada:

- III.1.1 Descripción del producto o servicio
- III.1.2 Servicios asociados y garantías
- III.1.3 Descripción de las instalaciones requeridas
- III.1.4 Propiedad intelectual
- III.1.5 Planes de desarrollo

Desarrollo por subtema:

III.1.1 Descripción del producto/servicio

Describe exactamente qué es y que hace tu producto/servicio y para que fue diseñado, debes incluir como funciona, características especiales, que es capaz de hacer y el impacto benéfico que creara en la sociedad, la economía, medio ambiente, etc. Si tienes en mente más productos/servicios involucrados, descríbelos y menciona como funciona, si hay alguna relación entre ellos explícala, platica como afecta el uno al otro. No olvides la importancia de los beneficios intangibles que puede crear tu producto/servicio a tu cliente objetivo.

III.1.2 Servicios asociados y garantías

Dependiendo de la industria, el tipo de producto/servicio que vayas a ofertar, deberás ofrecer algunos servicios adicionales, tales como mantenimiento, seguros especiales entre otros. Y también garantías que por lo general el consumidor espera en caso de que su compra no sea la que espera, estos detalles debes contemplarlos y asociarlos al producto.

III.1.2 Descripción de las instalaciones

En esta parte se debe describir las instalaciones, y si son parte del servicio como la infraestructura que requieres para poner un hotel, o si son necesarias para producir el producto, como una planta de ensamblaje. Esta sección deberá ser mucho más extensiva cuando vayas a desarrollar el estudio técnico que se realizará en secciones posteriores. Si consideras que las instalaciones pueden ser una ventaja de tu proyecto, es importante que lo menciones y porque. Incluso puedes mencionar que porcentaje de las instalaciones está destinado a ser usado por cada operación vital de la empresa, como producción, administración, almacenaje y cargo o distribución.

III.1.3 Propiedad intelectual y marco jurídico

Describe si el producto o proceso puede ser patentado, protegido por derechos de autor, registros de marca u otra forma legal de acuerdo a la ley.

Es de suma importancia que hayas realizado una investigación previa, no tan detallada aún, del marco regulatorio a la que está sujeta y puede afectar la producción, distribución, instalación, comercialización y cualquier otra actividad que esté relacionada con el producto y/o el servicio.

III.1.5 Planes de desarrollo

Al presentar los proyectos a los futuros inversionistas, ellos querrán saber que planes hay en el futuro relacionados con el proyecto, también ellos percibirán el poder de la visión que tienes en el largo plazo y que tan flexible y adaptable puedes ser a los cambios del mercado, y por supuesto, que tan preparado estas para estos inevitables cambios.

Si tienes pensado desarrollar un producto, debes tener pensada una estrategia de desarrollo del producto, tales como mejoras o nuevos artículos que se adaptan a las exigencias del mercado. Es importante tomar en cuenta que un proyecto siempre cambia y se va ajustando de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, observar y aprender de estos cambios es vital. De igual manera un servicio debe ser completado con una estrategia de desarrollo bien pensada.

Estas estrategias de desarrollo deben ir enfocadas siempre en cómo vamos mejorar las operaciones e incrementar el crecimiento de la empresa, siempre enfocados a direccionar correctamente los productos y/o servicios al mercado objetivo que capture los ingresos por ventas pronosticados.

Las características de los planes de desarrollo deben ser, objetivos, concretos y estableciendo tiempos de realización.

Errores comunes de la sección del producto y/o servicios III.1

- Describir el producto/servicio demasiado técnico, demasiado amplia o muy ambigua la descripción.
- Fallar en identificar, beneficios, características especiales y únicas del producto y/o el servicio.
- Saturar de información y detalles del marco regulatorio aplicable.
- Describir pobremente los planes de desarrollo y mejora del proyecto para mantenerse competitivo y a la cabeza de lo que el mercado necesita.
- Fallar en considerar la confianza del equipo, los detalles de mantenimiento asociados, y/o actualización, así como de reducir el tiempo de inactividad al mínimo.

Preguntas guía para la sección III.1:

1. ¿Cuál es el propósito del producto/servicio y de qué manera lo satisface?
2. ¿El producto/servicio resuelve algún problema o satisface alguna necesidad?
3. ¿Es un artículo/servicio considerado de lujo o necesario?
4. ¿Cuáles son sus características especiales, descríbelas (costo, diseño, calidad)?
5. ¿Cuál es la vida útil de producto?
6. ¿Qué es lo más reciente en el mercado en cuanto a productos, servicios o tecnología similares a tu propuesta y como se comparan con tus producto y/o servicios?

7. ¿Cuál es la susceptibilidad del producto/servicio a la obsolescencia, es decir, que caduque la tecnología o el bien en general?

8. ¿Qué tan probable, y porque, puede convertirse en un estilo o moda?

9. ¿El producto/servicio está hecho para crear comunidades o redes sociales de consumo?

10. ¿En qué estado de desarrollo está el producto (idea, prototipo, funcional, proceso de diseño productivo y estandarizado listo)?
 - Idea
 - Modelo
 - Prototipo
 - Producción a pequeña escala
 - Producción a gran escala, (a qué nivel)
11. ¿Cómo va a ser manufacturado el producto, o cual es el proceso para dar el servicio, (brevemente)?

12. ¿El proyecto es intensivo en activos? Si el proyecto es intensiva que requiere una alta inversión en activos fijos, tales como, maquinaria, instalaciones y equipo especializado.

13. ¿El proyecto es intensivo en recursos humanos? Si el proyecto es intensivo en este aspecto, significa que requiere recursos humanos que dedican mucho tiempo en realizar el producto o servicio o el personal especializado a un área en específico.

14. ¿El proyecto es material intensivo?, se refiere a la cantidad de material e insumos necesarios para la producción

15. ¿Algunas partes del proceso de producción o del servicio serán subcontratadas, cuáles?

16. ¿Lo que se va a manufacturar es parte de otro producto?

17. ¿La supervivencia de compañía, depende de otra? ¿Cuáles y porque?
18. ¿Tu producto o proceso de servicio puedes ser protegido por alguna patente, derecho de autor, o registro de marca?

19. ¿Cuáles nuevos productos o servicios planeas desarrollar para enfrentar los cambios y necesidades del mercado en la industria en las que estas o en otras?

20. ¿Cuál es el marco regulatorio aplicable que es requerido que se aprueben por las instituciones y agencias gubernamentales?

21. ¿El producto depende de algún ciclo, natural, industrial o de mercado? ¿Qué ciclo?
 - Introducción
 - Crecimiento
 - Maduración
22. ¿Qué tipo de estudio e investigaciones, pruebas o evaluaciones se han realizado para poder obtener el producto/servicio final?

23. ¿Si más de un producto está involucrado, como afecta y como se relaciona la manufactura y comercialización entre ambos?

24. ¿Cómo se comparan tus productos o servicios con los de la competencia?

25. ¿Tiene alguna característica especial de manufactura o consideraciones tecnológicas?

26. ¿Cuáles son los requerimientos para el mantenimiento o actualización del producto o servicio?

27. ¿Cuál es la confiabilidad del equipo que vas a emplear para manufacturar o dar el servicio, hay tiempos muertos en los que no se utilice el equipo?

28. En caso de que tengas un producto, ¿Qué servicios tendrán estos productos? (Instalación, mantenimiento, actualización, capacitación para su uso, etc.)

III.2 Analizando la industria y/o de servicios

Objetivo: Describir el contexto de la industria, y realizar una síntesis de las características principales que interactúan en el sector industrial en el que se desarrollara el proyecto. Se sugieren no más de 3 cuartillas.

Estructura recomendada:

III.2.1 Características

III.2.2 Los participantes

III.2.3 Análisis y tendencias

Desarrollo por subtema:

III.2.1 Características: Describe el sector de la industria y/o de servicios en el que está el proyecto, el perfil y el tamaño de la industria, si cuentas con la información habla un poco sobre el mercado actual y potencial a grandes rasgos, un resumen de la historia y la situación actual. Si puedes dar algunos números como el total de ventas, el valor del mercado e inclusive las utilidades obtenidas en promedio en este sector demostraras que tienes mayor conocimiento en el área.

III.2.2 Los participantes: El sector en el que se va a desarrollar el proyecto es un campo de juego donde hay varios jugadores con diversos intereses, a estos jugadores debes conocerlos, así como las reglas que tienen e identificar el dinamismo del negocio. Los jugadores más representativos son los proveedores, intermediarios, distribuidores, clientes, el gobierno, etc. Hay algo que tienen en común todos los jugadores de cualquier sector, para identificarlos te darás cuenta que por todos ellos pasará tu dinero. Una vez identificados deberás analizar a cada uno describiendo sus fortalezas y debilidades. Otro elemento importante que hay que tener claro, es la competencia y describirla, como funciona, realiza el benchmarking.

III.2.3 Análisis y Tendencias: Cita análisis y declaraciones que hablen de factores, tendencias y elementos que estén involucrados en tu proyecto de fuentes reconocidas, las cuales puedes reunir de artículos de revistas, noticias, publicaciones o entrevistas con expertos que tengan experiencia en el sector industrial y/o de servicios en el que te vas a desarrollar, estos últimos pueden tener un poderoso impacto. No olvides citar la fuente y créditos correspondientes. Esta información deberá poner más claro la industria donde se desarrollará el proyecto y los diversos mercados donde se comercializará el producto o servicio.

Errores comunes que hay que evitar de la sección III.2 :

1. Incluir demasiados detalles y opiniones personales acerca del contexto de la industria, se debe ser objetivo y bien fundamentado según la información y la experiencia.
2. Incluir objetivo, metas y ventajas poco significativas.
3. Demostrar una pobre e inadecuado conocimiento de la industria, las tendencias, los participantes y la influencia potencial que tienen estas en la compañía que se busca crear.

Preguntas guía para analizar la industria y/o de servicios:

1. Según los productos y servicios que piensas comercializar, ¿En qué negocio estas? ¿Qué industria y/o de servicios te corresponde?
2. ¿Cuál es el estado actual de la industria y/o de servicios?
3. ¿Cuáles son las características principales de la industria y/o de servicios?
4. ¿Cuál es el valor monetario de la industria y/o de servicios, los ingresos por ventas aproximadas, las utilidades y los márgenes de ganancia?
5. ¿Quiénes son los principales participantes en la industria y/o de servicios, (competidores, proveedores, principales consumidores, distribuidores, intermediarios, etc.)?
6. ¿Cuál es el desempeño y desarrollo de esta industria y/o de servicios actualmente?

7. Entre las empresas principales que actúan en la industria, porcentualmente ¿cómo se reparten el mercado entre ellas?
8. ¿Qué ventajas tienes sobre ellos?
9. ¿Cómo piensas ganarte la parte del mercado, en el que otros están compitiendo por él?
10. ¿Dónde se espera que este la industria y/o de servicios dentro de 5 y 10 años, cual es la tendencia?
11. ¿Quiénes son los potenciales competidores y participantes que podrían entrar a esta industria y/o de servicios?

III.3 Análisis del mercado

Actualmente los mercados son muy dinámicos, cambiantes, entenderlos requiere un amplio conocimiento de múltiples factores que influyen en ellos. Al iniciar un negocio se tiene un presupuesto reducido para poder realizar un exhaustivo estudio del mercado, como emprendedor deberás emplear técnicas que te permitan conocer tu mercado sin emplear grandes cantidades de dinero, aquí te mencionaremos algunas dependiendo del tipo de fuente de datos.

Que se busca lograr en esta sección:

Menciona la experiencias que tuviste durante la fase de I&D y convence con palabras como es que tu compañía será exitosa. Y más importante aún es probar que efectivamente hay un mercado para tu producto/servicio y que tus proyecciones de venta y utilidades obtenidas sean realistas.

No requieres mucho dinero, estudios de maestría o complicados métodos para conocer tu mercado, es más bien sentido común puro y observación.

Fuentes de datos secundarias para realizar un estudio: Estas son relativamente fáciles de obtener si tienes acceso a internet, son todos los datos que puedes obtener de instituciones, organizaciones o empresas que ya han realizados estudios similares o de alguna forma están conectados a tu oferta, deberás ingeniártelas para poder adaptar los datos disponibles a tu estudio para que sean útiles y te arrojen información para la toma de decisiones. Por ejemplo: Si tu idea de negocio tiene que ver con sistemas de seguridad y control de energía eléctrica para los hoteles gran turismo y de 5 estrellas, es difícil que puedas encontrar un estudio específico. Pero hay estudios económicos realizados por los gobiernos con los que puedes conocer el número de hoteles, establecimientos turísticos, cantidad de empleados e ingresos económicos que genera este sector; si conoces el numero de hoteles, conoces entonces la demanda potencial; al conocer los ingresos económicos puedes darte una idea de cuánto genera este sector, cuánto podría estar dispuesto a invertir en ahorrar energía o en seguridad. ¿Ahora observas como datos indirectos te pueden ser de ayuda?

Algunas páginas donde puedes encontrar información bastante interesante y que puedes relacionar con tu proyecto:

Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad

http://www.amap.com.mx/informacion_estadistica.php

Consulta Mitokshy, realiza diversos estudios a través de encuestas directas

<http://consulta.mx/>

Importante empresa de investigación de mercados

<http://mx.nielsen.com/reports/index.shtml>

Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados de México

<http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía

<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?c=16807&s=est>

Otras fuentes de información pueden ser artículos de revistas, periódicos, reportajes todas las fuentes de información que no son recopiladas por ti y que fueron recabadas por alguien más. También puedes acudir a alguna cámara de comercio y adquirir algún estudio o información previamente realizada por una cuota mínima. Algunas de estas instituciones piden que te registres y pagues una membresía, es recomendable que lo hagas si vas a requerir información continua de tu industria.

Fuentes primarias de información: Esta información es la más útil de todas, pero también puede ser la más costosa y un poco más laboriosa de conseguir. Estos datos son proporcionados directamente por quien será tu cliente. Algunas estrategias que puedes emplear para recabar esta información sin tener que invertir miles de pesos son:

Muestreo: El muestreo es muy práctico, y consiste en tener bien ubicado el lugar donde pueden comprar tus clientes, y dejar una muestra de tu producto o folleto de tu servicio. Esta estrategia aplica si el punto de venta es un establecimiento, puedes hablar con el dueño del establecimiento y decirle que le dejas una muestra y luego él puede contarte un poco sobre la reacción de los clientes al verla. Su desventaja es que necesitas invertir un poco en un producto que se vea terminado y no te va a proporcionar mucha información cuantitativa, pero si podrás saber las primeras impresiones “naturales” de tus clientes potenciales al ver tu oferta.

Sondeo: Una vez que has identificado el perfil de tus clientes objetivo y donde se encuentran, puedes hacer un breve y objetivo cuestionario de máximo 10 preguntas, deberás elegir una pequeña muestra de hasta 30 personas y comenzar a recabar información, esta es pequeña porque un estudio con un 95% de confiabilidad requiere al menos 370 encuestas, nosotros no tenemos el tiempo ni los recursos para pagarla y en muchas ocasiones tiene muchos errores, es

decir, el contratar una agencia que haga este estudio, no asegura que tu producto tenga el éxito que te dijo la agencia.

Grupos de enfoque: Esta estrategia consiste en reunir a un grupo de conocedores de tu mercado, puedes organizar un desayuno una presentación de lo que vas a presentar, y después realizar una sesión de preguntas, respuestas y recomendaciones, deberás recabar toda la información. A quienes debes invitar, definitivamente tu competencia no, puedes invitar a clientes potenciales, o a quienes podrían ser tus proveedores.

El consejo: Esta opción es bastante interesante, y consiste en elegir a un grupo de personas, proveedores, expertos en el área de mercado de tu negocio, clientes potenciales, invitarlos a formar parte de un consejo para tu empresa, realizar alguna reunión, junta, desayuno para poder conocerlos y conocerse y así obtener información, compartir ideas y recomendaciones de cómo está funcionando el mercado, esto es una gran fuente de información de personas que están inmersas en el mercado. Este método es de bajo costo, puedes obtener información interesante, es información cualitativa, puedes generar nuevos contactos para tus ventas.

Método de Delphi: El método Delphi es una metodología de investigación multidisciplinar para la realización de pronósticos y predicciones. Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario o entrevista que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación de los resultados obtenidos.

Procedimiento: Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada una de los procesos que requiere la metodología.

Contenido recomendado para la sección III.3, análisis del mercado

III.3.1 Mercado objetivo y perfil

III.3.2 Resumen del análisis

III.3.3 Tendencias del mercado

III.3.4 Distribución y ganancias

Desarrollo por subtema

III.3.1 Mercado objetivo y perfil:

Describe cual es el perfil de personas a las que piensas venderles tu producto o servicio, es importante que menciones como tu producto/servicio va a satisfacer alguna necesidad o resolver alguna problemática actual. Si tienes los datos sobre los ingresos por ventas en el sector en que te desarrollas y el comportamiento del consumidor es importante que lo incluyas en esta sección. En esta sección debes incluir el perfil de tu mercado a detalle:

- Rango de edad
- Tamaño
- Lugar de ubicación
- Profesión
- Estilo de vida
- Ingresos económicos
- Otra información demográfica necesaria que consideres

En esta sección no debes incluir estudios propios o de alguna agencia de investigación de mercados, o encuestas. Incluye esta información en el apéndice, sin embargo los resultados y las conclusiones de estos estudios si deben ser incluidas.

III.3.2 Resumen del análisis:

Describe elementos, datos y estadísticas significativas de hechos, y tendencias del mercado potencial al que has elegido. No olvides poner siempre la referencia de la

información, datos, nombre del autor y fecha al que se refiere. Esta información será más creíble si es de fuentes confiables. En esta parte debes dejar en claro cuáles son los problemas existentes, la necesidad de tu mercado que tu producto/servicio va a solucionar. Debe ser evidente esto último, que tu producto/servicio, es la solución y puede resolver estos problemas que has identificado de una mejor manera que las soluciones existentes en el mercado.

III.3.3 Tendencias del mercado:

Establece el porcentaje de mercado al que esperas venderle. Describe las tendencias actuales de este mercado a nivel local, regional, nacional e incluso internacional según sea proyección y también como estas pueden cambiar en dos o tres años. Es posible que tu mercado pueda ser estacional, es decir, que durante algunos meses del año las ventas pueden incrementarse más de lo normal o decaer, discute como piensas compensar estos cambios, es decir, como los vas a enfrentar. Es muy probable que debas hacer algunas suposiciones, las más comunes son respecto a los costos, desarrollo de tecnologías, cambios en los hábitos del consumidor, etc. Lo importante es que tomes en cuenta que pueden cambiar factores que no puedes controlar porque son externos a tu proyecto, que debes tener una idea de cómo enfrentarlas, los riesgos y costos asociados.

III.3.4 Distribución y ganancias por producto/servicio

Esta sección es de suma importancia porque es el antecedente para poder realizar el análisis financiero. Primero que nada deberás hacer una proyección de lo que podrás vender, o quieres vender, con un enfoque realista. Esta proyección deberá ser realizada para cada producto o servicio asociado. A continuación una plantilla que podrás utilizar para esta tarea.

PROYECCIÓN DE VENTAS						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Precio producto 1						
Ventas estimadas: Producto 1						
Ingresos por ventas [\$]						
Precio producto 2						
Ventas estimadas: Producto 2						
Ingresos por ventas [\$]						
INGRESOS TOTALES						

Esta tabla está pensada para una proyección a 5 años, que es el máximo recomendado, y el mínimo es a 3 años. Si tus ventas son estacionales deberás hacer esta misma tabla, pero cada año deberás desglosarlo por ventas en cada mes. Algunas suposiciones que podemos pensar de esta tabla es que el precio del producto va a variar, en función de la inflación y el aumento de los costos de la materia prima que necesites, cada sector tiene una inflación determinada, deberás investigar qué inflación tienen los productos que necesitas tu producto y estimarla para cada año de la proyección, provocando un aumento del precio de tu producto.

Es probable que no encuentres tan fácilmente esta información por lo que te

sugerimos que trates de justificar lo mejor posible cada suposición que hagas, si es posible que te refieras a fuentes externas confiables mejor. Pero si es importante que consideres los cambios de precio en el mercado de las materias primas, para hacer tu producto, la inflación y por consecuencia el precio final de tu producto/servicio.

En esta misma sección también debes incluir cuales son los canales de distribución y venta que emplearas para que el producto/servicio llegue hasta tu cliente objetivo. Deberás incluir las implicaciones de transportación, tarifas, importaciones si es necesario y el tipo de regulación que impone el gobierno.

Errores comunes de la sección III.3, análisis de mercado:

- Error al demostrar que tu mercado objetivo representa la mayor parte de la demanda de tu producto o servicio.
- Hacer proyecciones de venta irreales, no olvides ser objetivo. Toma en cuenta diversos factores como tu experiencia, las tendencias que identificaste, los canales de distribución etc. Estas proyecciones deben estar bien demostradas o justificadas las suposiciones de las ventas.
- Fallar al demostrar un claro entendimiento de cómo vender y en qué mercado el producto/servicio que propones.
- Incluir una equivocada estimación de los ingresos por ventas de cada producto y servicio que ofrecerás.
- Establecer un precio inadecuado al mercado objetivo debido al deseo de adquirir el producto, o su capacidad de pago.
- Definir tú mercado superficialmente, lo que te llevara a crear estrategias de mercado que ataquen universalmente, esto se evita segmentando tu mercado, conociendo su perfil y características.

Preguntas guía para el análisis de mercado:

1. ¿Quién es tu mercado objetivo?
 - Consumidores individuales
 - Otros negocios y compañías
 - Instituciones del gobierno
 - Otros: _____
2. ¿De qué tamaño es tu mercado objetivo?
3. ¿Este mercado puede ser segmentado por región geográfica, por industria, o por conductas y patrones? ¿Cómo?
4. ¿Cuál es el perfil de tus consumidores objetivo, o consumidores finales?
 - Rango de Edad:
 - Sexo:
 - Profesión:
 - Ingresos económicos:
 - Nivel socioeconómico:
 - Ubicación geográfica:
 - Estilo de vida:
 - Hábitos de consumo:

5. ¿Cuáles son las principales aplicaciones de tu producto que el cliente objetivo compraría?

6. ¿Por qué el cliente potencial compraría tu producto/servicio?

7. ¿Cuáles son los hábitos de consumo de tu cliente potencial?

8. ¿Cuál será el impacto, económico o cualquier otro que sea, en los clientes que usarán tu producto o servicio?

9. ¿Cuánto dinero les ahorrarás a tus clientes?

10. ¿Cuáles son los beneficios o el retorno de la inversión al adquirir el producto/servicio?

11. ¿Al adquirir tu producto, los clientes deberán cambiar sus hábitos y la forma en las que hacen las cosas normalmente?

12. ¿Deben adquirir otros bienes o servicios para poder emplear el tuyo?

13. ¿Qué porcentaje de tu mercado esperas penetrar?

14. ¿Cuál es el crecimiento de tu mercado? refiriéndonos al mercado potencial basado en niveles históricos o encuestas realizadas recientemente.

15. ¿Cuál es la tendencia de tu mercado?

16. ¿Tu mercado es estacional? De ser así, describe la situación y el contexto.

17. ¿Qué factores afectan esta estacionalidad? (Económicos, el gobierno, etc.)

18. ¿Cuál es la participación de mercado objetivo que esperas obtener?

19. ¿Cuáles son los gastos que debes realizar para lograr esta meta, es decir, cual es el presupuesto que asignas para lograrlo?

20. ¿Qué harás para mantener e incrementar tu participación de mercado?

21. ¿Cómo a traerás nuevos consumidores? De nuevos segmentos de mercado de ser posible

22. ¿Cómo ofrecerás algo nuevo, mejor y único para convencer a tus clientes?
23. ¿Cómo proyectas que cambien los segmentos y aplicaciones de tu mercado en los próximos 3-5 años?
24. ¿Tu producto o servicios son comprados por los negocios para atender a sus clientes?
25. ¿Cómo distribuirás tu producto o servicio? (Verifica la casilla que aplique y describe?)
- Venta directa
 - Ventas por internet
 - Venta a través de tiendas especializadas
 - Comercializadoras
 - Ventas al detalle, al por menor
 - Ventas a gran escala
 - Otros: _____
26. ¿Será distribuido bajo tu propia marca u otra marca lo va a comercializar?
27. Si hay que transportar materiales del extranjero, o está involucrado en tu plan exportar tu producto, ¿Cuales son las implicaciones de exportar e importar? ¿Cuáles son las tarifas, costos, deberes, obligaciones por ley que debes cumplir, complicaciones y otras consideraciones necesarias?
28. ¿Has probados algún prototipo?

29. ¿Cuáles fueron las reacciones de tu cliente y consumidores en la prueba?
30. ¿Tienes la capacidad de producir a la escala que tienes proyectada según tus ventas esperadas?
31. ¿Tus precios, servicios y tu política de garantías son atractivas y competitivas en tu mercado?
32. ¿Cuál es tu costo de vender el producto/servicio?
33. ¿Cuáles son los costos de producir tu producto/servicio?
34. ¿Cuáles serán tus utilidades o ganancias de la venta?
35. ¿Cuáles son tus objetivos de venta, es decir, la meta que tienes para vender en un periodo dado?
36. ¿Cuáles son tus objetivos de venta en unidades que esperas vender?
37. ¿Cuáles son tus objetivos de venta en cantidad monetaria?

III.4 Análisis de la competencia

Objetivo principal del desarrollo de esta sección:

Es realizar una breve descripción de los participantes en la industria que será útil para resaltar tus ventajas competitivas. Identificar cuáles serán tus fortalezas sobre la competencia, así como tus debilidades y como compensarlas. Así como conocer la competencia en tu mercado. Se recomienda usar de 2 a 3 hojas para desarrollar esta sección.

Estructura recomendada para esta sección

III.4 .1 Perfil de los competidores

III.4.2 Comparación de tus productos/servicios con los de la competencia

III.4.3 Nicho de mercado y participación

III.4.4 Comparación de fuerzas y debilidades

Desarrollo por subtema:

III.4.1 Perfil de los competidores: Se descriptivo y detalla la información de cada participante de la industria, su tamaño en ventas, sucursales, ubicación, empleados, modo de operación, edad que tiene desde que se fundó, gestión y describe su modelo de negocios si lo puedes identificar, así como otras características que puedas comprar con tu idea del negocio. Es bueno también que platiques un poco sobre el potencial de que otras empresas entren en el mismo mercado.

III.4.2 Comparación de tus productos/servicios con los de la competencia:

Empleando la información obtenida en el apartado anterior, deberás hacer una comparación de las diferencias y similitudes que tienes con la competencia. Comienza con los productos/servicios y luego continúa una comparación de tus operaciones, gestión y modelo de negocio con los de tu competencia, estos detalles internos que te ayudaran a identificar tus fuerzas y debilidades para proponer estrategias.

III.4.3 Nicho de mercado y participación: Da un aproximado de la participación que tiene tu competidor en el mercado, describe la circunstancia, el contexto y porque ellos tienen esa participación. Los puntos que debes tener bien claros y escribirlos en esta parte del plan son los siguientes:

- ¿Cuáles son los competidores potenciales y porque están entrando, cuales son las expectativas del mercado?
- Identifica los segmentos específicos a los que se dirigen los productos/servicios de tu competencia.
- ¿Cómo puede cambiar la participación del mercado de tus competidores y tuya proyectada a unos 3 o 5 años?

III.4.4 Comparación de fuerzas y debilidades: Realiza una matriz para explicar las fuerzas y debilidades de las empresas participantes en la industria, debes condensar la información, el lector deberá poder identificar rápidamente los datos. Algunas de los campos de te conviene llenar son:

- Las fortalezas y debilidades comparadas del producto/servicio
- Precios
- Ventajas del mercado: Contratos con clientes y proveedores, proximidad al mercado meta, proximidad de proveedores, energía requerida, transporte, terrenos, otros recursos.
- Ventajas en la dirección y administración: Experiencia, habilidades, etc.

Errores comunes de la sección III.4 de análisis de la competencia que debes evitar:

- No identificar a los competidores principales.
- Sobrestimar la fuerza y potencial de los participantes.
- Fallar al demostrar tus ventajas competitivas en el momento de realizar las comparaciones.
- No tener una estrategia para contrarrestar la posición actual de la competencia actual y la potencial.
- Asumir que no tienes competencia.

Preguntas guía para el análisis de la competencia, sección III.4:

1. ¿Cuál es tu principal y más cercana competencia?

2. ¿Cómo es tu negocio comparado con el de tu competencia? Describe las fuerzas y debilidades de cada uno.
 - ¿Cuánto tiempo le toma realizar el negocio?
 - ¿Cuál es su volumen de ventas en unidades o en unidades monetarias?
 - ¿Cuál es su tamaño, número de empleados,
 - ¿Cuáles son sus proveedores?
 - ¿Cuáles son sus consumidores, participación de mercado y nicho de producto?
 - ¿Qué características tiene su producto/servicio comparado con el tuyo?

3. ¿Cuáles son las semejanzas entre los negocios de tus competidores y el tuyo?

4. ¿En qué compites con ellos?
 - Superioridad en el producto/servicio
 - Precios y costos
 - Publicidad
 - Innovación y tecnología
 - Logística
 - Modelo de negocio
 - Otros: _____
5. ¿En qué aspectos es mejor tu negocio?
 - Operaciones
 - Gestión
 - Producto
 - Precio
 - Servicio
 - Entrega y logística
 - Otros: _____
6. ¿Qué has aprendido de observar a tu competencia?

7. De cada línea de productos/servicios que tienes, ¿cuál es tu competidor?

8. ¿Cómo comparas tu producto/servicio desde el punto de vista de tu consumidor o cliente?
9. Si no tienes competencia, ¿Qué tipo de estrategia o acción piensas crear para mantenerte fuerte en el mercado?
10. ¿Eres una amenaza real para los principales objetivos estratégicos o propia imagen de tu competencia?
11. ¿Afectaras seriamente sus utilidades?, ¿Tu competencia tratara de destruirte a cualquier costo?

III.5 Estrategia de venta y penetración del mercado

Objetivo de esta sección:

Describir el plan de acción para conseguir las ventas esperadas del producto/servicio, tener claras las políticas de garantía y servicio asociados a los productos que vas a distribuir.

Explicar específicamente como entrarás al mercado, obtendrás el nicho de mercado y te mantendrás con tu participación para lograr tus objetivos de las proyecciones financieras.

Estructura recomendada:

III.5.1 Metas para penetración del mercado

III.5.2 Precios y empaque

III.5.3 Ventas y distribución

III.5.4 Servicio y pólizas de garantía

III.5.5 Publicidad, relaciones públicas y promociones

III.5.2 Precios y empaque: Debes describir tus políticas de precios y como serán determinadas, así como las influencias de la competencia, sus descuentos, proveedores, el costo de los bienes, la fuerza de mercado y como otros factores podría afectar tus precios. Justifica tus precios, sobre todo si están muy por debajo o por arriba de los precios de mercado de productos/servicios similares. Debes demostrar que la decisión de tus precios, están basados en la habilidad de tu compañía para crear utilidades y beneficios.

Describe el diseño del empaque (se recomienda poner imágenes) y los planes que tienes para etiquetar o marcar los productos/servicio. Menciona cuál será el logo, nombre de la marca, colores de tu producto/servicio, piensa también que es posible que tu producto/servicio requiera un instructivo, detalles de mantenimiento, papeles de garantía para que el producto sea fácil de usar.

Desarrollo por subtema:

III.5.1 Metas para penetración del mercado:

Este apartado debe contener lo siguiente

- Describe los planes para entrar al mercado.
- Estima cuales serán tus ventas y que participación tendrás
- Describe como identificaras a tus prospectos de clientes en cada segmento, como los vas a priorizar y como los buscarás. Es importante que realices tus estimaciones y tiempos para lograr estas metas de penetración de mercado y como se verá afectada tu estrategia por la reacción de tus competidores.

III.5.3 Ventas y distribución: Los puntos principales a tratar aquí son

1. La relación que tienes con tus distribuidores y proveedores.
2. Menciona los acuerdos y licencias que tienes o que estas buscando.
3. Describe como será distribuido tu producto/servicio y en qué área geográfica.
4. ¿Cuál será tu método para obtener ventas, atraer clientes? Y como estos clientes mantendrás contacto con ellos, o si realizaras una base de datos de ellos y si vale la pena que lo hagas.
5. Menciona cuales serán tus términos de venta, financiamientos, rentas, crédito, y términos de cobro para tus clientes.
6. En tu estrategia también deberás pensar cómo vas hacer llegar el producto o servicio hasta el cliente objetivo, contratando fuerza de ventas u otros métodos y cuáles serán las comisiones o incentivos para estos. Recuerda que tu volumen de ventas es directamente proporcional al número de ventas efectivas realizadas. Los inversionistas querrán ver tu estrategia para tocar las puertas y generar venta y utilidad.

III.5.4 Servicio y pólizas de garantía: En este apartado deberás describir cuáles serán tus términos de servicio, pre y post venta, soporte técnico para el producto, términos de garantías, y orientación al cliente. Recuerda que estos servicios impactaran tus precios y utilidades, realiza bien los cálculos y conviértelo en una ventaja competitiva. También deberás tener en mente los procedimientos para implementar el servicio al cliente, manera problemas y quejas de los clientes del producto o servicio.

III.5.5 Publicidad, relaciones públicas y promoción: Escribe sobre la publicidad, estrategia de relaciones públicas y programas de promociones que implementarás para incrementar tu volumen de ventas. Si piensas usar alguna agencia de publicidad que lleve a cabo el plan de mercadeo, debes mencionarla, así como las ventajas que esto tiene para ti. Describe la estrategia para introducir al producto, que se posicione y como lograras que el cliente se familiarice con el producto y lo acepte, es recomendable mencionar como es que tu nombre de la marca del producto o servicio va a contribuir a crear una identidad en el mercado.

Errores comunes que debes evitar en la sección III.5 de estrategias de venta y penetración de mercado:

1. Pensar que el hacer marketing y las ventas son lo mismo. Las ventas es tratar directamente con el consumidor/cliente, y el mercadeo ó marketing el conjunto de estrategias para atraer al posible cliente para que adquiera nuestro producto o servicio, y esto requiere disciplina.
2. Justificar tus precios en función de los costos de producir, comercializar y vender tus productos/servicios. El precio de venta están en función del valor de los ojos de consumidor. Un precio muy bajo es tan malo como uno muy alto.
3. Asumir que las metas y esfuerzos de venta tendrán un impacto en un corto tiempo. Esto toma cuando menos un año que la persona de ventas esté familiarizado con el producto y el territorio al que va a vender. Las nuevas empresas deberán aprender y utilizar canales de ventas ya establecidos, agentes de venta, representantes y una red de distribución que ya tenga experiencia para que la curva de aprendizaje tome menos tiempo.
4. Asumir que tu red de distribución podrías obtener los mismos resultados de venta en el mismo tiempo que un agente o representante independiente.
5. Fallar al promover correctamente las diferencias de tu producto/servicio sobre las de tu competencia.
6. Presentar una estrategia de mercado que sea irracional, superficial y que no pueda llevarse a cabo.
7. Darle poca importancia al empaque y el nombre de la marca.

Preguntas guía de la sección III.5, estrategias de venta y penetración de mercado:

1. ¿Cuáles son los principales atractivos de tu producto/servicio?
2. ¿Qué lo hace único o especial, diferente a los demás?
3. ¿Cómo atraerás y mantendrás tu mercado?
4. ¿Cómo lo expandirás y en que periodo de tiempo?

5. ¿Cuáles son los perfiles objetivo de consumidores a los que piensas llegar que serán tu prioridad entre los diferentes segmentos? Recuerda que no puedes hacer todo para todas las personas.
6. ¿Cómo identificaras consumidores y clientes potenciales?
7. ¿Cómo llegarás hasta lo que toman las decisiones de compra de tu producto/servicio?
8. ¿Cómo decidirás quien los contactará? ¿Y en qué orden?
9. ¿Qué nivel de fuerza de venta implementarás? ¿Cuál es el mejor enfoque?
10. ¿Cuántas personas tendrás en ventas, con que capacitación? ¿Tendrás representantes de ventas de tu producto/servicio?
11. ¿Usaras publicidad por internet, correo, e-mail o con folletos de información a distribuir?
12. ¿Participaras en eventos publicitarios o exposiciones?
13. ¿Qué tipo de promoción y publicidad emplearas? Verifica la casilla y describe.
 - Radio
 - Periódico
 - Revistas
 - Televisión
 - Propaganda
14. ¿Cuál será la cantidad de correo directo que será enviado y cuál es la tasa de respuesta esperada?
15. ¿Cuántas citas o demostraciones serán requeridas para la venta?



16. ¿Qué otros medios de publicidad o promoción se esperan agregar y cuál es su respuesta esperada?
17. ¿Cuánto tiempo te llevará realizar estas actividades?
18. ¿De qué tamaño será la orden de compra esperada en promedio?
19. ¿Cuáles serán las cuotas de ventas y productividad que serán asignadas a la fuerza de ventas?
20. ¿Cuál será la estructura de comisiones?
21. ¿Cuál es el ciclo de ventas?
22. ¿Cuáles son las metas para lograr las ventas esperadas?
23. ¿Qué áreas geográficas ya están cubiertas y cuáles no están?
24. ¿Cuál será tu estrategia de precios?
25. ¿Cuáles serán tus márgenes de ganancias, bajos o altos?
26. Describe cual será tu política de descuento
27. ¿Cuáles serán las comisiones para el agente de venta intermediario?
28. ¿Tu precio puede cambiar a lo largo del tiempo?

29. ¿Cómo cambiarán los precios después de recuperar los costos de la investigación y desarrollo del producto?
30. ¿Se podría generar una guerra de precios con la competencia, como puede evitarse?
31. ¿Cuáles son los puntos críticos en cuanto abastecimiento y demanda se refiere?
32. Describa como contempla usar el embalaje, empaque y etiquetado para facilitar la identificación de los productos y fortalecer la lealtad a su marca, es decir, ¿Por qué un cliente potencial compraría su producto solamente de verlo?
33. ¿Cuáles serán tus políticas de crédito y financiamiento a clientes y proveedores?
34. ¿Qué clase o nivel de servicio, garantías y precauciones ofrecerás?
35. ¿Cómo vas a promocionar el punto anterior?
36. ¿Cómo afectaría esto a tus ganancias?

Capítulo IV: Estudio técnico y la estrategia para nuevos producto y servicios

IV.1 Proceso de producción y operaciones

Objetivo de la sección: Demostrar que se tiene un amplio conocimiento para poder llevar las operaciones y los procesos de manufactura, esta es una sección clave, porque aquí es donde muchos planes de negocio se quedan cortos lo que puede llevarlos a fallar. Debes mencionar como minimizaras el costo de producir u ofrecer el servicio mientras se maximiza la utilidad enfocados a una eficiencia de las operaciones.

Finalmente, explicar cómo se producirá el producto, con que costo y eficiencia; todo listo para salir al mercado.

Estructura recomendada:

IV.1.1 Ubicación

IV.1.2 Instalaciones y equipo

IV.1.3 Proceso de manufactura e instalaciones

IV.1.4 Impacto económico y ambiental

Desarrollo por subtema:

IV.1.1 Ubicación: En este apartado deberás tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El terreno será rentado, comprado o se llegará algún acuerdo especial para su uso, esto hay que detallarlo.
- Describe los alrededores del área y otro tipo de negocios que estén cerca, sobre todo si pueden influir a tu producción o pueden causar problemas al momento de instalar la planta.
- Menciona las ventajas y desventajas de tu ubicación en términos de cercanía a tus clientes, mercados proveedores, competencia, disponibilidad de mano de obra, acceso a transportación, y otros recursos.
- Toma en cuenta las leyes y normativas que debes cumplir para operar establecidas por el gobierno local.
- Puede que ya tengas todo lo necesario para comenzar, pero si en tu ubicación la comunidad no está de acuerdo con tu operación y tienen la percepción de que puedes afectar su entorno, puede que no te permitan comenzar a operar incluso cuando ya tengas todo listo para arrancar. Debes tomar en cuenta este factor.