

Manager Business magazine

El Valor de los Contenidos

nº 32 Mayo/Junio

P.V.P. 10 euros

Nuevas coordenadas para nuevos líderes

Decálogo de la Empresa Familiar

El SOA en los tiempos del cólera

Morosidad, imaldito efecto dominó!



Cambios en la Oferta y la Demanda

Recientemente hemos tenido el gusto de poder compartir en mi empresa 2 ponencias, en Barcelona y San Sebastián, con Alvaro González Alorda, que además de magnífico profesional es una gran persona. Estas ponencias que han tenido como título "**Claves, Metodología y Liderazgo para Transformar el Modelo de Negocio de una Pyme**" nos han servido para reflexionar sobre la oferta que estamos ofreciendo al mercado.

Son varios los ejemplos que allí se citaban, a la vez que las matrices que empleó durante la ponencia, pero hay 2 gráficas que creo son verdaderamente reveladoras. Ambas están recogidas en su reciente libro "**Los próximos 30 años**".

La primera hace referencia a la situación de mercado que estamos viviendo hoy en día y creo que refleja fielmente el camino que deben emprender las empresas actuales si no quieren verse comprometidas en un futuro no muy lejano. Ver gráfico.

Hace referencia al Tipo de Mercado en el que competimos midiéndolo según éste sea Estable o Inestable. Entendemos como **Estables** aquellos mercados que no sufren grandes variaciones en el tiempo. Sus reglas de funcionamiento son bastante inmóviles y su grado de innovación de procesos o de productos no varía en exceso. Sin embargo frente a este encontramos los mercados **Inestables** que son aquellos cuyas

"reglas de juego" varían de forma más o menos continua o bien aquellos donde los procesos, productos o innovaciones tecnológicas hacen que el mercado conlleve cambios continuos.

Y por otro lado hace referencia al **grado de Competencia** que sufre el mercado. Diferenciando por un lado aquellos mercados de competencia baja con aquellos de alta competencia. Es importante matizar que el grado de competencia no depende del número de competidores sino de su actividad empresarial y en consecuencia su agresividad comercial.

Teniendo en cuenta estos parámetros nos encontramos con 4 situaciones empresariales diferentes para las empresas:

- Competencia Alta y Mercado Estable: Concentración en la obtención de Resultados.
- Competencia Baja y Mercado Estable: Concentración en la reducción de Costes.
- Competencia Baja y Mercado Inestable: Concentración en la mejora de los Procesos.
- Competencia Alta y Mercado Inestable: Concentración en la INNOVACIÓN.



De estas 4 posturas, aquella más habitual es la de encontrarse en esta última casuística lo que obliga a las empresas a acometer procesos de INNOVACIÓN ya que de otra forma se verán en una situación ciertamente complicada con el paso de tiempo. Pocas son las empresas que no cuentan con un alto grado de competencia y un mercado inestable, con desarrollos tecnológicos importantes y cambios permanentes en las "reglas de juego".

Poniéndose en código de acción llegan las preguntas ¿En qué puedo innovar? ¿Cómo lo hago? Hay múltiples clasificaciones o modos de abordar la Innovación. Una sencilla recomendación puede ser acometerla vía Innovaciones Tecnológicas del producto/servicio que ofrezcamos o bien por Innovaciones del Modelo de Negocio que presentamos al mercado. Estas últimas sin duda constituyen el gran reto para las empresas de hoy en día. Porque ¿Qué está demandando el mercado?


Y este aspecto me lleva a la siguiente y sencilla reflexión que llevé a cabo el Profesor González Alorda y que creo que es clave de cara al futuro más inmediato.

En la figura de la izquierda aparece una pirámide que viene a representar la gama de productos/servicios que se venía ofreciendo al mercado. Es decir, una gama alta (por precio o por especialización) bastante reducida, una gama media muy extensa y una gama baja también bastante desarrollada.

Sin embargo la nueva situación de los mercados nos depara una nueva configuración de los productos/servicios demandados. Esta nueva configuración, con forma de diábolo, nos muestra una gama alta mucho más desarrollada, una gama baja ampliada y una gama media que se ha reducido en volumen y más enfocada o bien a la gama alta o bien a la gama baja de productos/servicios.

Reflexionemos un momento. ¿Cómo actuamos nosotros como consumidores? No es la primera vez que oigo un planteamiento así en los últimos tiempos, pero esta gráfica creo que lo refleja fielmente. Partiendo de que hay todo tipo de consumidores, la mayoría de nosotros actuamos de una forma más o menos estandarizada. Esta conducta nos lleva a los siguientes principios de consumo:

- 1) Todos tenemos predilección por ciertos productos/servicios. Nos gusta consumirlos o disfrutarlos.
- 2) Hacia estos productos/servicios nuestra flexibilidad en la variable precio es mayor siempre y cuando esta esté justificada por valores tangibles o intangibles.
- 3) Nos gusta que nos atiendan bien, productos/servicios a medida y buscamos un cierto grado de exclusividad y diferenciación por los que estamos dispuestos a pagar sobreprecio.
- 4) También tenemos ciertos productos/servicios cuya compra o consumo ni nos interesa en gran medida ni nos ilusiona. En estos se enmarcan los conocidos "básicos".
- 5) En estos productos/servicios la variable precio es más inflexible.
- 6) Buscamos lo que llamamos "factores higiénicos de compra" es decir, un producto correcto, con una atención/servicio correcta a un precio económico.

Creo que es una reflexión interesante y que puede ayudarnos en el camino de la Innovación. Para desarrollar nuevos productos/servicios y sobre todo nuevos Modelos de Negocio que sean diferentes y de valor añadido. El siguiente paso es la clave y nos tenemos que preguntar ¿Qué grado de competencia tengo en mi negocio? ¿Qué grado de estabilidad tengo en mi mercado? ¿En qué gama de productos/servicios estoy compitiendo? 

Bértol Gorospe
Director EUROGAP Madrid
Profesor ESIC
TopTen Strategic Marketing
gorospe@eurogap.es

Polarización de la Demanda

