



Identificación de Atractivas Oportunidades de Alto Crecimiento

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

La Alta Dirección busca crear valor para los accionistas a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios en los mercados en los que participan las empresas de productos de consumo.

Sin embargo, la Alta Dirección enfrenta el gran reto de lograr un crecimiento rentable de la empresa en un mercado de bajo crecimiento, debido a que la desaceleración de la economía erosiona el poder adquisitivo de los consumidores y los niveles de empleo. Además, la empresa enfrenta a una intensa competencia debida a la amplia oferta de productos en el comercio. Por lo cual, se presionan las ventas y los márgenes y se obtiene baja rentabilidad sobre las inversiones en las iniciativas de marketing de la empresa.

Por lo que, la Alta Dirección actualmente busca crear valor para los accionistas a través de promover las ventas en un mercado de bajo crecimiento y de intensa competencia, para lo cual requiere identificar las oportunidades de crecimiento más atractivas para la empresa.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta cómo apoyamos a la Alta Dirección, a través de realizar investigación para identificar atractivas oportunidades de alto crecimiento para la empresa en la industria, el mercado, la competencia, los canales de distribución, y los consumidores y compradores y la empresa; así como de definir las oportunidades más atractivas sobre las que deben capitalizar las empresas de productos de consumo.

Oportunidades en la Industria

Con objeto de apoyar a la Alta Dirección en identificar atractivas oportunidades para la empresa, realizamos investigación y análisis de la industria, incluyendo:

- **Analizar la estructura de la industria**, incluyendo toda la cadena de valor de proveedores, fabricantes, mayoristas, minoristas y consumidores. Más específicamente, nos enfocamos en analizar la estructura de los volúmenes de ventas y de los márgenes en toda la cadena para determinar en donde se concentra el volumen y el valor agregado de la industria.
- **Evaluar las fuerzas de la industria**, que determinan la rentabilidad de los participantes, incluyendo: la intensidad de la rivalidad de los participantes, la fuerza de negociación de los clientes, la fuerza de negociación de los proveedores, el riesgo de entrada de nuevos participantes, la intensidad de la competencia de los productos sustitutos y el impacto de las políticas gubernamentales. En concreto, buscamos determinar la dinámica de las fuerzas de la industria y como ésta puede afectar a la empresa.
- **Desarrollar la visión de la evolución de la industria**, proyectando los posibles cambios en la estructura de la industria, el desarrollo de nuevos mercados, las nuevas reglas del juego competitivo, cambios en la regulación de la industria y su posible impacto en la rentabilidad de la industria. En concreto, buscamos determinar la evolución de la industria y como ésta va a afectar a la empresa.
- **Determinar las oportunidades y los retos para la empresa**, en función del análisis de la estructura de la industria, la evaluación de las fuerzas de la industria y la visión de la evolución de la industria. Para esto, buscamos identificar las oportunidades más atractivas que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para potenciar el crecimiento en ventas de la empresa.

Oportunidades en el Mercado

Para apoyar a la Alta Dirección en identificar atractivas oportunidades para la empresa en el mercado, realizamos investigación y análisis del mercado, incluyendo:

- **Elaborar proyecciones de la demanda**, incluyendo: el análisis de la evolución histórica y la proyección del consumo por categoría de productos, región geográfica, canal de distribución y segmento de consumidores. Para esto, desarrollamos modelos de proyección de la demanda en función de las principales variables, tales como: población meta, ingreso real disponible, cobertura, penetración, nivel de distribución, precio, inversión en publicidad y promoción.
- **Elaborar proyecciones de la oferta**, incluyendo: el análisis de la evolución histórica de la oferta y la proyección de la capacidad instalada, de los proyectos y niveles de producción y ventas de los principales participantes en el mercado. Para esto, buscamos determinar la participación histórica y la proyección de la empresa frente a los principales competidores de la industria.
- **Elaborar proyecciones de ventas de la empresa**, por marca, categoría de productos, región geográfica, canal de distribución y segmento de consumidores actuales y potenciales. Para esto, buscamos identificar las mayores oportunidades de potenciar el crecimiento en ventas de la empresa.
- **Determinar las oportunidades y los retos para la empresa**, en función de las proyecciones de la demanda, las proyecciones de la oferta y las proyecciones de las ventas de la empresa. Para esto, buscamos identificar las oportunidades más atractivas que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para acelerar más el crecimiento en ventas de la empresa.

Oportunidades ante la Competencia

Para apoyar a la Alta Dirección en identificar oportunidades para la empresa con la competencia, realizamos investigación y análisis de la competencia, incluyendo:

- **Determinar el posicionamiento estratégico de la empresa**, por marca, segmento de mercado, categoría de productos y canal de distribución. Para esto, buscamos identificar las arenas en donde está más fuerte y más débil la empresa.

- **Determinar en donde compite la empresa**, en términos de: cobertura, penetración y participación por segmento de mercado, región geográfica, categoría de productos y canal de distribución. Para esto, buscamos identificar oportunidades de ganarle participación a la competencia.
- **Determinar en que compite la empresa**, en términos de los factores clave de compra: el portafolio de productos, la calidad de los productos, la oferta de valor (calidad y precio de productos), las campañas de publicidad y promoción, el servicio a clientes y el financiamiento. Para esto, buscamos identificar posibles ventajas actuales o potenciales frente a la competencia.
- **Determinar cómo compite la empresa**, en cada una de las áreas del negocio, incluyendo: compras, tecnología, producción, ventas, distribución y mercadotecnia. Para esto, buscamos identificar ventajas actuales o potenciales frente a la competencia en cada una de las funciones de la empresa.
- **Determinar las oportunidades y los retos para la empresa**, en función de la evaluación frente a la competencia en términos del posicionamiento, en dónde, en qué y cómo compite la empresa. Con esto, buscamos identificar las oportunidades más atractivas que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para acelerar más el crecimiento en ventas de la empresa.

Oportunidades en Canales

Para apoyar a la Alta Dirección en identificar oportunidades para la empresa en los canales de distribución, realizamos la investigación y el análisis de los canales incluyendo:

- **Determinar la importancia estratégica de los canales**, incluyendo el canal tradicional, el canal moderno y el canal institucional. El canal tradicional incluyendo mayoristas, medio mayoristas y tiendas tradicionales. El canal moderno incluyendo tiendas departamentales, tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clubes de precio y bodegas. El canal institucional incluyendo hoteles, bares y restaurantes. En esto, buscamos determinar la importancia estratégica de cada canal en términos de su cobertura, penetración y participación actual y potencial de mercado

- **Determinar el posicionamiento estratégico de los canales**, en función de los segmentos de mercado que atiende, las categorías de productos que vende, su posición frente a la competencia y los atractivos clave que ofrece a los compradores. En esto, buscamos identificar los canales que tienen más potencial para la estrategia comercial de la empresa.
- **Determinar la estrategia comercial de los canales**, en términos de los formatos de tiendas, el concepto estratégico, las campañas de mercadotecnia, el valor y el servicio que le ofrecen a sus clientes. En esto, buscamos identificar los canales que tienen una estrategia comercial más alineada con la estrategia comercial de la empresa.
- **Determinar las oportunidades y los retos para la empresa**, en función de la evaluación de los canales de distribución en términos de su importancia estratégica, su posicionamiento estratégico, su estrategia comercial y su estrategia de compras. Con esto, buscamos identificar las oportunidades más atractivas que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para acelerar más el crecimiento en ventas de la empresa.

Oportunidades con los Consumidores

Para apoyar a la Alta Dirección en identificar oportunidades y retos para la empresa, realizamos **investigaciones cualitativas y cuantitativas con los consumidores** buscando determinar lo siguiente:

- **Quiénes consumen**, incluyendo segmentación de los consumidores, identificación del perfil de consumidores, así como determinación de su grado de conocimiento y preferencia de las marcas.
- **Qué consumen**, en términos de medición de los consumidores de mayor consumo y sus preferencias por marca y por categoría de productos.
- **Por qué consumen**, incluyendo la identificación de los principales motivadores y frenos al consumo. Para esto, nos enfocamos en los factores clave para promover el consumo
- **Cuánto consumen**, incluyendo el volumen y el valor de consumo por ocasión, la frecuencia de las ocasiones de consumo. Para esto, nos enfocamos en conocer los segmentos de consumidores de mayor valor.

- **Cuándo consumen**, incluyendo cuáles son los principales momentos de consumo. Para esto, buscamos promover el consumo en distintos momentos del día – desayuno, entre comida, comida, cena o después de la cena
- **Dónde consumen**, incluyendo los principales lugares de consumo, en el hogar, o fuera del hogar.

Con esta investigación de los consumidores, buscamos identificar las oportunidades más atractivas para promover el consumo que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para acelerar más el crecimiento en ventas de la empresa.

Para apoyar a la Alta Dirección en identificar oportunidades y retos para la empresa, realizamos **investigaciones cualitativas y cuantitativas con los compradores** buscando determinar lo siguiente:

- **Quiénes compran**, incluyendo segmentación de los compradores, identificación del perfil de compradores y de quienes influyen y deciden la compra, así como de su grado de conocimiento y de lealtad a las marcas
- **Qué compran**, en términos de medición de su intención de compra y sus preferencias por marca y por categoría de productos.
- **Por qué compran**, incluyendo la identificación de los principales motivadores y frenos a la compra, así como la identificación de los factores clave para realizar la compra. Para esto, nos enfocamos en los factores clave para promover la compra (calidad, precio, etc.).
- **Cuánto compran**, incluyendo el volumen y el valor de compra por ocasión, la frecuencia de compras y las principales ocasiones de compra. Para esto, nos enfocamos en conocer los segmentos de consumidores de mayor valor.
- **Cómo compran**, incluyendo la identificación del proceso de compra antes de entrar y en la tienda. Para esto, nos enfocamos en determinar el grado de la compra planeada y la compra de impulso en la tienda.

- **Dónde compran**, incluyendo las tiendas en donde acostumbra a comprar y las preferencias en el punto de ventas en cuanto al apoyo de los vendedores de piso, la presencia de material pop y de sistemas de merchandising y la exhibición de productos

Con esta investigación de los compradores, buscamos identificar las oportunidades más atractivas para promover las compras que permitan desarrollar iniciativas estratégicas para acelerar más el crecimiento en ventas de la empresa.

Oportunidades de la Empresa

Para apoyar a la Alta Dirección en determinar sobre cuáles oportunidades deberá capitalizar la empresa, realizamos las siguientes actividades:

- **Sintetizar las oportunidades de la empresa**, identificadas previamente mediante la investigación y el análisis de la industria, el mercado, la competencia, los canales de distribución, los consumidores y los compradores
- **Integrar el Análisis FODA de la Empresa**, determinando las principales Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la compañía, de manera de poder llegar a contar con un marco completo de las posibles iniciativas estratégicas de la empresa
- **Desarrollar las principales iniciativas estratégicas**, a través de plantear iniciativas para capitalizar sobre oportunidades aprovechando fuerzas, aprovechar oportunidades mejorando debilidades, maximizar fuerzas para mitigar amenazas o minimizar debilidades para reducir amenazas.
- **Evaluar las principales iniciativas estratégicas**, en función desarrollar para cada iniciativa un modelo de proyección de ventas, contribución marginal, contribución comercial y ROI. Evaluar iniciativas en términos de su impacto en acelerar el crecimiento de la empresa.
- **Realizar la valuación financiera de las iniciativas estratégicas**, para seleccionar las iniciativas que van a generar mayor ROI para la empresa.
- **Definir los planes de ejecución de las mejores iniciativas estratégicas**, incluyendo la definición de los responsables, los requerimientos en términos de recursos humanos e inversiones, y las actividades necesarias para implementar las mejores iniciativas estratégicas

En resumen, la Alta Dirección puede crear valor para los accionistas enfrentando el gran reto de promover las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, a través de acelerar el crecimiento en ventas reforzando las estrategias de mercadotecnia y ventas de las empresas de productos de consumo.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, con base en su amplia experiencia de basada en la colaboración con muchas empresas líderes de productos de consumo, presentó su perspectiva sobre cómo apoya a la Alta Dirección en identificar oportunidades de potenciar el crecimiento de la empresa mediante la investigación y el análisis de la industria, el mercado, la competencia, los canales de distribución, y los consumidores y compradores; así como de definir las oportunidades más atractivas sobre las que deben capitalizar las empresas de productos de consumo.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.