

Cómo enfocar la entrada en un nuevo mercado o un nuevo negocio

Al hilo de un artículo de Horn, Lovallo y Viguerie en el McKinsey Quarterly 2005/4 titulado "Beating the odds in market entry", este artículo contiene una serie de reflexiones sobre qué se debe tener en cuenta cuando se trata de entrar en un nuevo mercado o un nuevo negocio, sea iniciando una actividad empresarial, sea extendiendo una empresa previamente existente.

Debe partirse de la evidencia de que de cada 5 nuevos negocios o intentos de entrada en nuevos mercados, sólo 1 tiene éxito, mientras 4 fracasan.

¿Por qué? Porque los empresarios yerran en los cálculos. Los cálculos del mercado potencial, de la respuesta previsible de la competencia, de los costes a incurrir, etc.

¿Cómo mejorar las estimaciones respecto al nuevo negocio? Tratando de buscar **referencias** de experiencias similares o al menos comparables, y analizando **cinco factores clave** que influyen en el éxito de los nuevos negocios, en busca de **elementos predictores** que nos anticipen los posibles problemas con que nos vamos a encontrar, o las posibles oportunidades.

En cuanto a casos similares que usar como referencia, hay que hacer un esfuerzo por buscar al menos 5 casos con los cuales comparar la experiencia que se pretende iniciar.

Factores clave de éxito

Antes de abordar un nuevo negocio hay que analizar cinco factores:

1. La potencia real de la nuestra propuesta de valor, y la capacidad que tenemos para sostenerla.
2. La fase del ciclo de desarrollo del negocio.
3. La capacidad de reacción de la competencia.
4. La estimación del tamaño del mercado potencial y de la cuota de mercado obtenible.
5. Los costes de lanzamiento y arranque.

La propuesta de valor

Hay que analizar con objetividad las características diferenciales de la propuesta de valor que vamos a ofrecer al mercado, y evaluar con realismo su potencia en relación a otras alternativas que tengan los clientes-objetivo. El éxito del nuevo negocio será directamente proporcional a la potencia de su propuesta de negocio, y ésta lo será a su vez de la evidencia del valor que ésta aporte a su mercado objetivo.

Por otro lado, hay que ser consciente de que no basta con ofrecer un producto o servicio diferenciado, hay que ser capaz de hacerlo realidad, un día tras otro. Si las promesas levantan las expectativas de los clientes, pero luego no somos capaces de colmar esas expectativas, entonces fracasaremos.

Es muy importante tener las competencias y los activos que requiere la propuesta de valor que pretendemos sostener. En ese sentido tienen más probabilidades de éxito, lógicamente, negocios o mercados que estén relativamente próximos a nuestras actividades actuales. Y también aquellos en los que sean aprovechables nuestros activos actuales. Por ejemplo la marca, la red comercial, la infraestructura productiva o logística, o que incidan sobre el mismo segmento de clientes en el que ahora nos movemos. En ese sentido es mucho más importante la complementariedad comercial (marca, red de ventas, marketing) que la industrial o logística.

No es raro que los empresarios hagan una valoración excesivamente optimista de la propuesta de valor que van a ofrecer, y que descarten la posibilidad de hacer estudios de mercado previos al lanzamiento. Hay que pedir a expertos objetivos e independientes que valoren la propuesta de valor y las capacidades antes de lanzarse al nuevo negocio. Es bueno que haya alguien que actúe de "abogado del diablo" durante el proceso de decisión de la entrada en el nuevo mercado o negocio.

El ciclo de desarrollo del negocio o mercado

Conocer en qué fase de su ciclo de desarrollo está el negocio o mercado es un elemento muy importante que el empresario debe conocer antes de entrar.

Las entradas en las fases más tempranas de desarrollo de un negocio son más exitosas que las que se producen cuando el negocio ya ha entrado en su madurez o en su declive. Pero una cosa es ser entrantes tempranos y otra muy distinta "kamikazes" o "mártires del optimismo". Hay que entrar en el momento adecuado, ni muy pronto ni muy tarde. A veces conviene dejar que otros entren primero, si el mercado aún no ha establecido un marco mínimamente estable.

No es tarea fácil, porque saber entender en qué punto está un mercado o negocio es un arte. Las grandes oportunidades de negocio aparecen cuando el propio negocio o mercado no tiene un perfil o un estado que sea evidente para todo el mundo. En cualquier caso hay que tratar de informarse bien, lo máximo posible, sobre todo lo que se ha hecho y se hace en el ámbito del mismo.

En mercado ya existentes es aconsejable entrar en nichos de producto o de cliente con una propuesta incisiva, que tratar de hacerlo con una propuesta amplia que abarque todo el mercado, y aumente el frente de reacción de los actuales competidores. Si esa estrategia tiene éxito, después se puede atacar el mercado globalmente.

La capacidad de reacción de la competencia

Hay que conocer bien quienes son los actuales competidores y quienes son potenciales nuevos entrantes, en paralelo o inmediatamente después de nuestra entrada. Y cuál es su posible reacción.

Cuando se habla de competidores y de posibles nuevos competidores hay que pensar no sólo en el sector tal cual está ahora sino también en sectores adyacentes.

La estimación de la cuota de mercado alcanzable

En el lanzamiento de un negocio es esencial hacer una estimación previa del tamaño del mercado potencial, como paso previo a la estimación de la cuota de mercado que se cree posible arrancar a la competencia.

Este es el paso clave. Y lo más habitual es que se peque de exceso de optimismo.

Casos de sobrevaloración del mercado potencial hay miles. El citado artículo de McKinsey habla del Segway, esa especie de patinete de dos ruedas que se mueve con la inercia, del que su inventor pensaba que iba a vender 10.000 por semana, y sin embargo no llegó a venderlos en 2 años.

Es muy importante ver si se va a poder alcanzar un tamaño que esté por encima del tamaño mínimo eficiente en el sector. Si no se puede alcanzar, o es muy poco probable, mejor no entrar.

La cuantificación de los costes de lanzamiento del negocio

Se tiende a infravalorar el período de lanzamiento de un nuevo negocio, o de la entrada en un nuevo mercado hasta alcanzar un tamaño mínimo crítico, y en consecuencia no se miden bien los costes asociados.

Conclusión

Conviene entrar en un nuevo mercado o negocio después de hacer un análisis previo serio y objetivo de los elementos clave que nos pueden ayudar a estimar las probabilidades de éxito que tenemos. Ello exige adoptar una sistemática y hacer un análisis disciplinado, en el que prime el realismo y el sentido común, y en el que estén implicados no sólo quienes patrocinan dicha entrada sino terceras personas, no implicadas en el negocio, que puedan actuar como *abogados del diablo*, y aportar el máximo de objetividad a los análisis previos, y eliminar de la decisión de entrar el máximo de los componentes pasionales que se suelen dar en este tipo de decisiones.