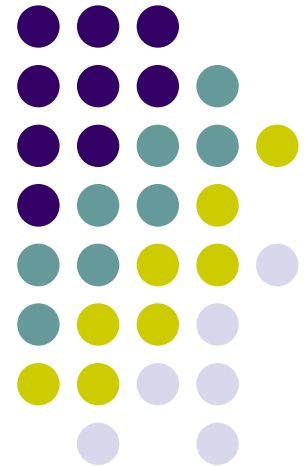
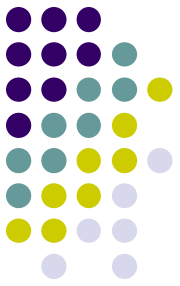


Detección de oportunidades

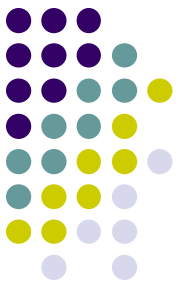


Índice



- **Introducción a la detección de oportunidades**
- **Estudio de mercado**
 - Cliente
 - Sector y competencia
 - Producto
 - Análisis DAFO
 - Plan de negocio
- **Oportunidades comerciales**
- **Concursos**
 - Preparación del pliego
 - Publicidad del pliego
 - Criterios de valoración
- **Los concursos y la Administración**

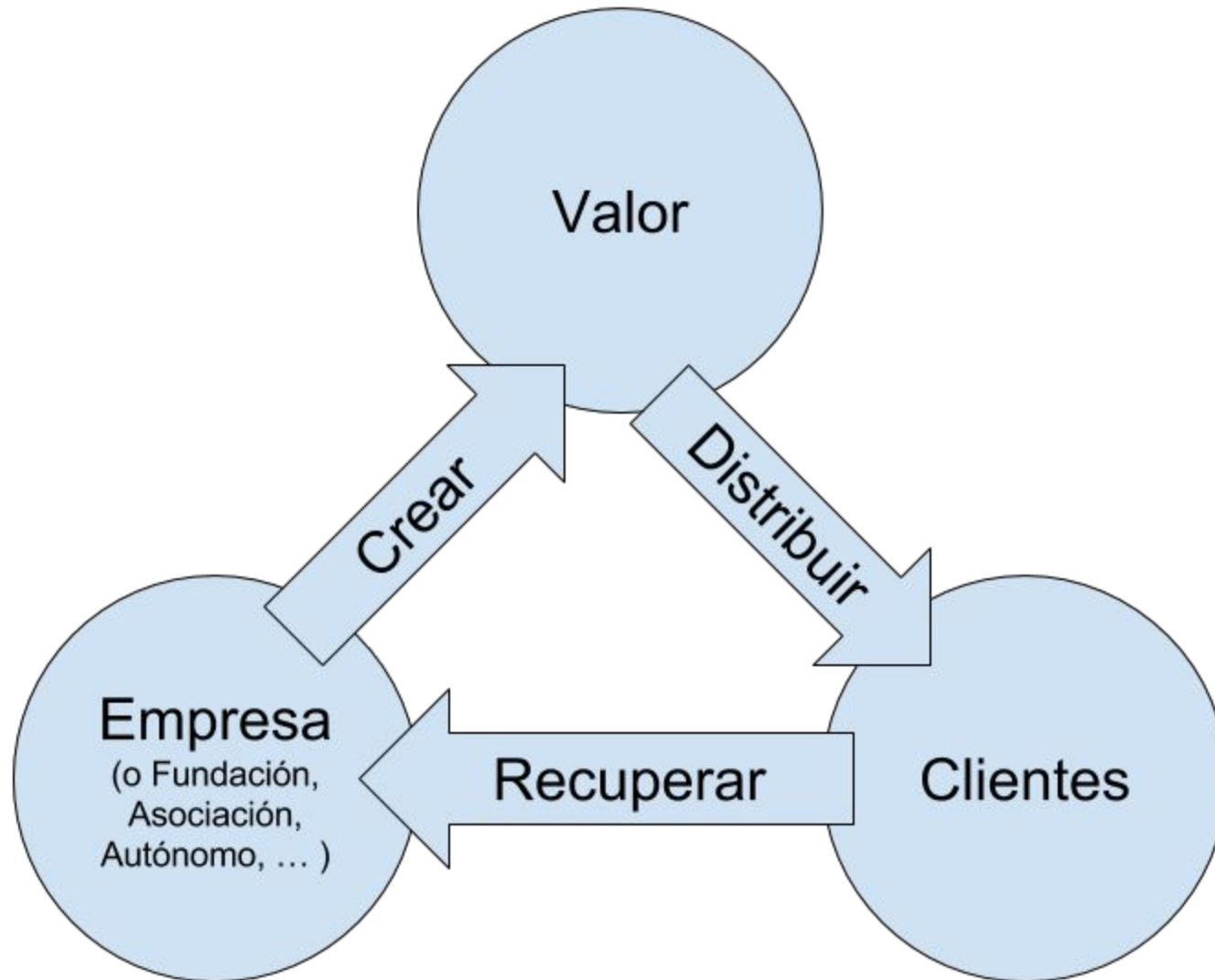
Introducción a la detección de oportunidades



- Detectar oportunidades = localizar posibles clientes.
- Parte más comercial que técnica.
 - Muchas empresas poseen un departamento comercial para este fin.
- El responsable del proyecto suele ser el más cualificado para saber qué se puede hacer, cuánto se tardará y cuánto costará.
- Permite conocer el mercado en el que nos movemos.



Introducción



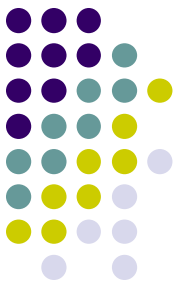
Estudio de mercado



- Los trabajos realizados son consecuencia de una actividad comercial: no surgen por casualidad.
- Una actuación comercial eficiente debe responder a necesidades reales.
- Para ello, necesitamos realizar un **estudio de mercado**, es decir, caracterizar:



Estudio de mercado – Cliente



- **Segmentación del mercado**
 - Qué grupo de consumidores demandará nuestro producto/servicio
- Necesidades y carencias (motivaciones de consumo)
- Reacción ante nuevos productos/servicios
- Hábitos de compra
- Otras peculiaridades (socioculturales, económicas, etc.)
- **Nivel de fidelidad:**



Opositor: Busca alternativas porque está descontento. Generador de publicidad negativa.



Cautivo: Está descontento y atrapado porque no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.

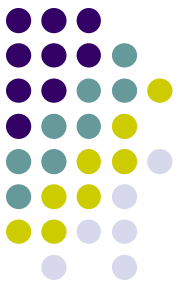


Mercenario: Va con unos y con otros, sin ningún compromiso.

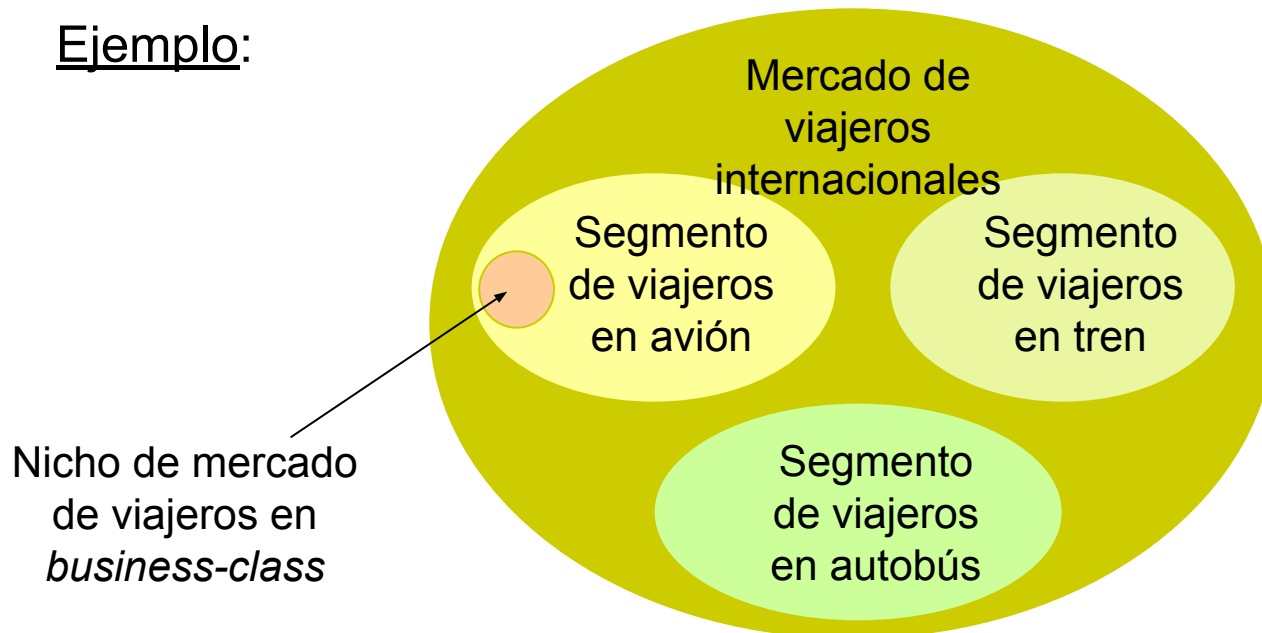


Suscriptor: Alto grado de satisfacción. Fiel, amigo y suscriptor de la empresa.

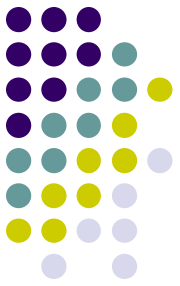
Estudio de mercado – Sector y competencia (I)



- Factores sociales, económicos, políticos, etc. que influyen en el sector
- **Nichos de mercado**: porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas que no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.
- **Ejemplo**:



Estudio de mercado – Sector y competencia (II)

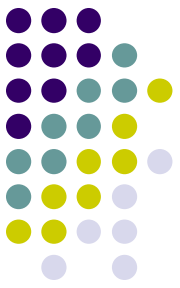


- **Nivel de competitividad**
 - Empresas existentes en el sector
 - Ventajas y debilidades respecto a la competencia
- **Tasa de crecimiento**

Etapas de crecimiento de un mercado

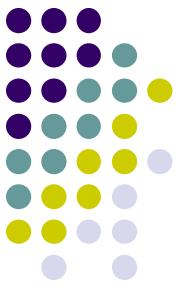


Estudio de mercado – Sector y competencia (III)



- **Barreras de entrada**: impedimentos que dificultan o imposibilitan la entrada de una nueva empresa en un sector concreto
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Economías de escala: disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.• Diferenciación de producto: las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente.• Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados para la constitución de la empresa o instalaciones, conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc | <ul style="list-style-type: none">• Acceso a los canales de distribución: la empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.• Experiencia de las empresas ya establecidas: el saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.• Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc. |
|---|--|

Estudio de mercado – Sector y competencia (III)



- **Barreras de salida**: factores estratégicos o económicos que obligan a una empresa a seguir en el mercado, aunque no le sea rentable

- **Regulaciones laborales**: suponen un alto coste para la empresa.
- **Activos poco realizables o de difícil reconversión**: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- **Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes**: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

- **Barreras emocionales**: resistencia emocional por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- **Interrelaciones estratégicas**: entre unas unidades de negocio y otras en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros...
- **Restricciones sociales y gubernamentales**: debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Estudio de mercado – Sector y competencia (IV)



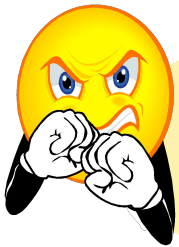
- Estrategias frente a la competencia:



Líder: ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas.



Seguidor: alinea las propias decisiones con respecto a las del líder, coexistiendo con él para repartirse el mercado.



Retador: no se domina el mercado y quiere sustituir al líder mediante estrategias agresivas.



Especialista: se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización.

Estudio de mercado – Producto (I)



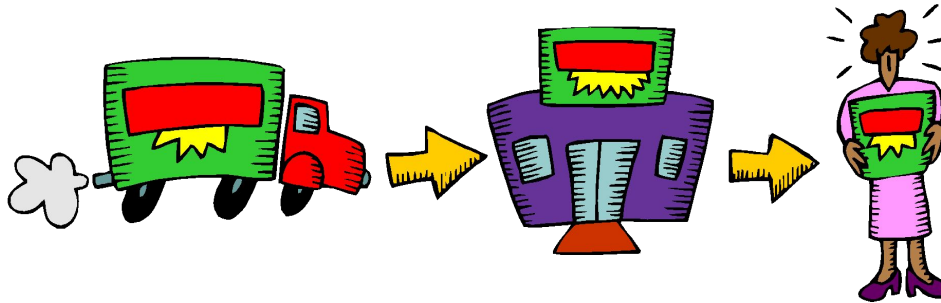
- **Caracterización** del tipo de producto/servicio
 - Versatilidad: abrirá el abanico de posibles clientes
 - Especificidad: abrirá un espacio en el mercado
- **Evolución temporal** (fases de introducción, crecimiento, madurez y declive)
- **Diferenciación** con los productos/servicios de los competidores.
Estrategias de posicionamiento:
 - Aumentar calidad
 - Disminuir precio
 - Introducir valores añadidos (garantías, periodos gratuitos de prueba, etc.)
 - Diseño más atrayente

Estudio de mercado – Producto (II)



- **Canales de distribución**

- **Distribución intensiva:** se exponen los productos en todos los lugares posibles de comercialización.
- **Distribución exclusiva:** se concede la exclusividad a unos pocos distribuidores con delimitaciones geográficas con la condición de que no comercialicen productos de la competencia.
- **Distribución selectiva:** combinación de los dos anteriores.



Estudio de mercado – Producto (III)

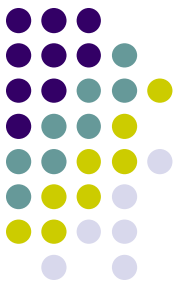


- **Herramientas promocionales**

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas:** Incentivos de corto plazo para alentar las compras.
- **Relaciones públicas:** Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, una buena "imagen corporativa", manejar apropiadamente la información negativa, etc.
- **Ventas personales:** Mediante una presentación oral o una conversación particular.



Estudio de mercado – Análisis DAFO (I)



Debilidades: También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben ser controladas y superadas.

Fortalezas: También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

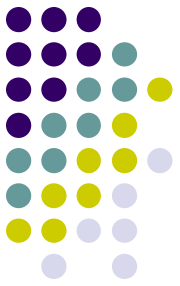
Amenazas: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

F I
A N
C T O R
E S N O S

F E
A X
C T O R
E S N O S

Estudio de mercado – Análisis DAFO (II)



Ejemplo: ARDOA, empresa vinícola de Navarra con denominación de origen

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Nombre poco atractivo, con connotaciones de fabricación industrial.	El rosado de ARDOA es considerado por los profesionales de la distribución como un buen vino.
Red de distribución pequeña, desorganizada y con zonas de gran consumo desatendidas.	En general, la presentación de los vinos de ARDOA es considerada correcta y en algunos casos atractiva.
Excesivamente volcados en un único segmento.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Existen tres bodegas que copan el mercado de vinos de Navarra, que son más fuertes.	Los rosados de Navarra son considerados los mejores de España, después de los riojas.
Subida de precio del vino en general, superior a otras bebidas sustitutivas.	Los vinos de Navarra han aumentado sus ventas en un 2,1%.
Mala imagen del vino por parcialidad en campañas antialcohol, etc., y cambio de hábitos del consumidor.	Auge del consumo de productos con denominación de origen.

FUENTE:

<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp>

Estudio de mercado - Plan de negocio

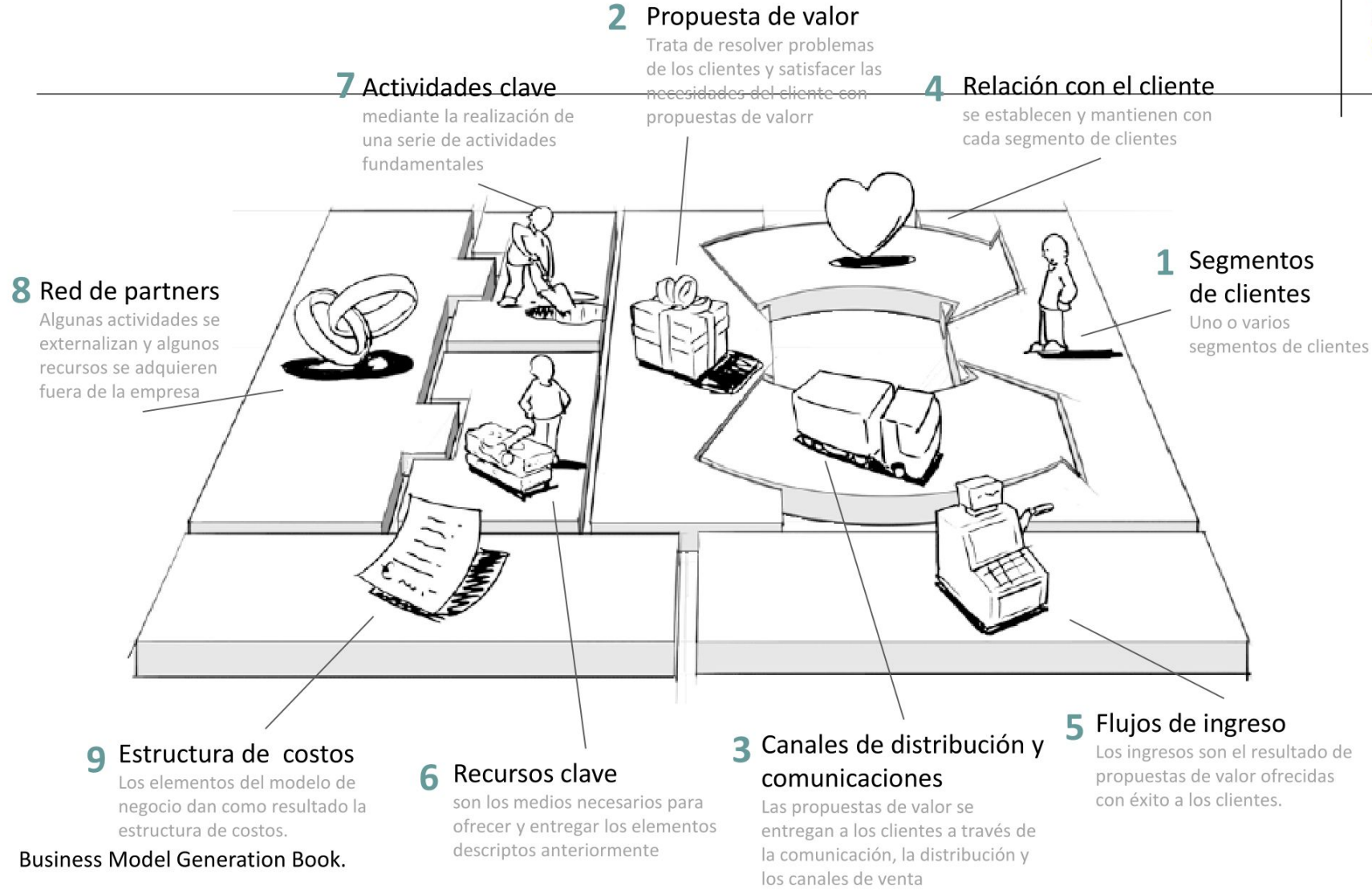


- Todas las ideas anteriores hay que plasmarlas en el **plan de negocio**.
- Además, debe incluir:
 - **Planes operativos y de gestión**
 - Proceso de producción del producto/servicio
 - Recursos humanos y materiales necesarios
 - Actividades a subcontratar y subproductos a adquirir
 - Política de gestión
 - **Estimaciones económicas y financieras**
 - Coste de poner en marcha la actividad
 - Coste del primer producto o servicio
 - Ingresos esperados
 - **Estrategia de salida**
 - Por si algo sale mal o conviene vender a otra empresa (o transferir los derechos) y obtener beneficios

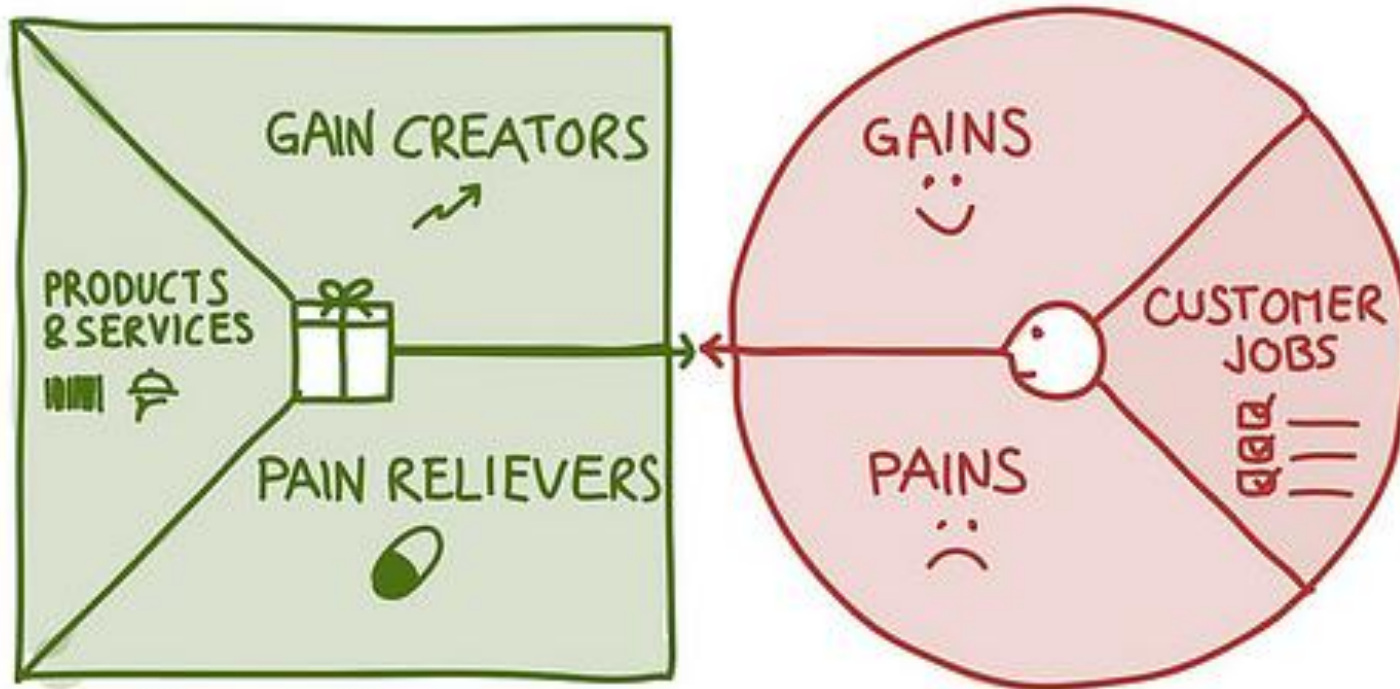




CANVAS

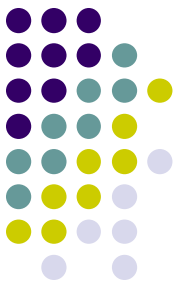


Diseño de la propuesta de valor



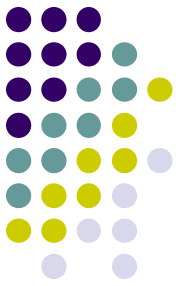
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Value Proposition Design

Oportunidades comerciales



- Ya tenemos claro qué producto o servicio vamos a ofrecer, cuál es el mercado para nuestra actividad y a qué clientes nos vamos a dirigir → ahora buscamos contratos.
- **Oportunidades comerciales:**
 - Disponer de toda la información posible del cliente para anticiparse a sus necesidades
 - Crear una necesidad en el cliente
 - Realizar campañas de divulgación y publicidad
 - Mantener satisfecho al cliente para seguir trabajando con él
 - Estar atento a la publicación de **concursos**

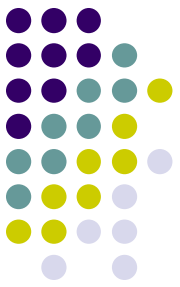
Concursos



- El cliente los convoca cuando se sabe que va a obtener muchas ofertas de proveedores.
- **Objetivos:**
 - Lograr un buen número de propuestas para poder comparar según criterios técnicos y económicos.
 - Obtener información acerca de empresas dispuestas a hacer el tipo de trabajo requerido.
- En teoría son la forma más transparente y eficiente de adjudicar contratos.



Concursos – Preparación del pliego (I)



CONTENIDOS DEL PLIEGO

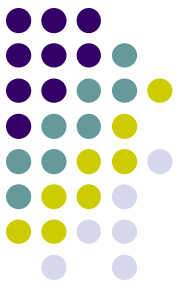
Contenidos técnicos	
Objetivos generales	Descripción de los trabajos
Requisitos de planificación y organización del equipo de trabajo	
Contenidos administrativos	
Objeto del contrato	Procedimiento y forma de adjudicación
Régimen jurídico: quién contrata y bajo qué fórmula jurídica	Requisitos de las empresas ofertantes: tipo de actividad, solvencia económica, experiencia previa, certificados de calidad,
Requisitos de las ofertas: documentación a presentar, forma, lugar y plazo	Formalización del contrato: adjudicación, fecha de la firma, avales necesarios, etc.
Criterios de valoración	
Contenidos económicos	
Presupuesto máximo	Forma de pago

Concursos – Preparación del pliego (II)



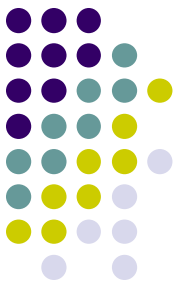
- Cuando el cliente no tiene claro qué tipo de solución necesita para resolver su problema puede convocar un concurso de **dos fases**:
 - **Solicitud de información**. El contratante declara su intención de celebrar un concurso y da una idea del orden de magnitud de los precios, del alcance de los trabajos, etc.
 - **Presentación de la oferta**. Con la información recopilada en la fase anterior, el contratante se hace una idea de cuánto va a costar el trabajo, que dificultades puede presentar, etc. y puede redactar una oferta más concreta.

Concursos – Publicidad del pliego

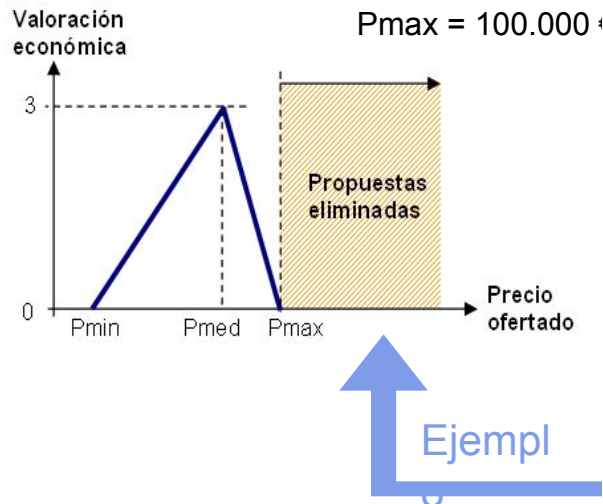


- El objetivo del concurso es que llegue a manos de contratistas interesantes.
 - Si publicidad demasiado pequeña, corremos el riesgo de no recibir las mejores ofertas.
 - Si publicidad demasiado grande, perderemos tiempo y dinero evaluando propuestas poco interesantes.
- La Administración Pública distingue entre tres modos de dar publicidad a un concurso (Ley de Contratos de las Administraciones Públicas y Reglamento General de la Contratación del Estado):
 - **Procedimiento abierto**: cualquier contratista que satisfaga las cláusulas generales y particulares puede concurrir.
 - **Procedimiento restringido**: sólo pueden concurrir los contratistas que hayan sido expresamente invitados.
 - **Procedimiento negociado**: se invita a un número reducido de contratistas con los que se negocian las condiciones del contrato.

Concursos – Criterios de valoración (I)



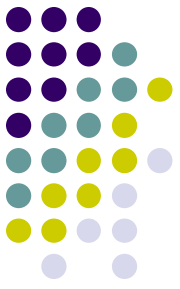
- **Ejemplo:** criterios de valoración y adjudicación de un concurso público para prestación de asistencia técnica a la Administración.



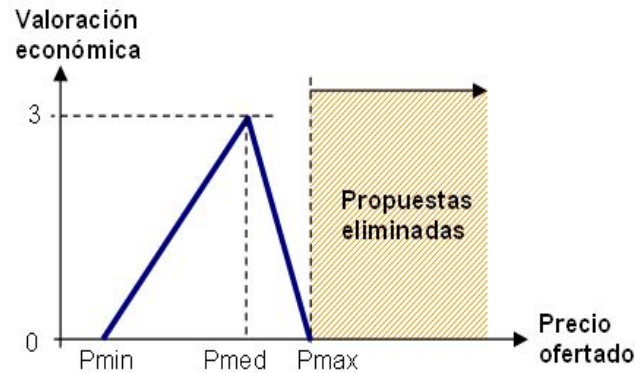
Contrato de asistencia técnica, Expte. XX

Criterios de valoración	Puntuación
1.- Criterios técnicos	7 puntos
1.1.- Grado de respuesta general de la propuesta a los requisitos del pliego.	1.5
1.2.- Viabilidad general de la propuesta, en cuanto al alcance y condiciones de realización.	0.5
1.3.- Grado de cumplimiento en cuanto a funcionalidad del producto ofertado.	0.5
1.4.- Nivel estético del producto ofertado.	1.0
1.5.- Eficiencia técnica del producto ofertado (plataforma necesaria, velocidad del proceso, requisitos del sistema, herramientas de desarrollo empleadas).	0.5
1.6.- Calidad general del equipo de trabajo propuesto y adecuación de los perfiles generales.	0.5
1.7.- Experiencia del equipo en trabajos similares.	0.5
1.8.- Adecuación de los plazos propuestos con los requisitos del pliego.	0.25
1.9.- Calidad técnica del detalle de la documentación a aportar por el contratista.	0.75
1.10.- Aportaciones adicionales que, sin estar solicitadas en el pliego, puedan mejorar el resultado de los trabajos a realizar.	1.0
2.- Criterios económicos	3 puntos
2.1.- Rebajas al presupuesto máximo.	3.0

Concursos – Criterios de valoración (II)



- Posible criterio de valoración económica:



- Supongamos que el precio máximo del concurso es de 100.000 € y que tenemos 6 candidatos, cada uno de los cuales ofrece un presupuesto de 105.000 €, 100.000 €, 90.000 €, 80.000 €, 70.000 € y 40.000 €, respectivamente. El precio medio será: 80.833,33 € y el criterio de valoración (dividimos los precios entre 10.000 para simplificar):

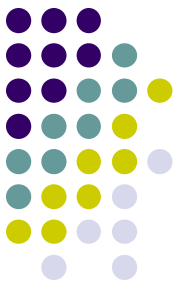
$$V(p) = \begin{cases} \frac{3}{4,08}p - \frac{12}{4,08} & \text{si } 4 \leq p \leq 8,08 \\ \frac{30}{1,92} - \frac{3}{1,92}p & \text{si } 8,08 \leq p \leq 10 \end{cases}$$



Puntuación para cada candidato:

- | | |
|--------------|---------|
| 1) Rechazado | 4) 2,94 |
| 2) 0 | 5) 2,21 |
| 3) 1,56 | 6) 0 |

Los concursos y la Administración (I)



- En general, la **Administración** adjudica contratos mediante concursos.
- La contratación de trabajos y suministros por parte de la Administración Española está regulada por la **Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas**, y por el **Reglamento General de la Contratación del Estado** (Decreto 3410/1975, de 25 de noviembre).
- Según esta normativa, los contratos con la Administración se catalogan según:
 - Tipo de contrato
 - Tipo de tramitación
 - Forma de adjudicación

Los concursos y la Administración (II)



- Tipos de contratos:
 - **De obras**: para construir, reformar o conservar bienes inmuebles (carreteras, puentes, monumentos, etc.) o realizar trabajos que modifiquen el terreno o el subsuelo (dragados, sondeos, prospecciones, etc.)
 - **De gestión de servicios públicos**: mediante los que se encomiendan a una persona, natural o jurídica, la gestión de un servicio público.
 - **De suministros**: compra o arrendamiento de bienes muebles (equipos y sistemas para el tratamiento de la información, etc.).
 - **De consultoría y asistencia**: estudios, investigaciones, asesoramientos, etc.
 - **De servicios**: mantenimiento, conservación, limpieza y reparación de bienes, equipos e instalaciones, programas de ordenador desarrollados a medida para la Administración, realización de encuestas, etc.

Los concursos y la Administración (II)

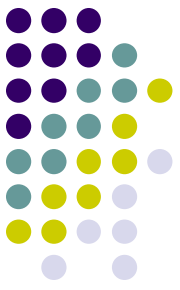


- Tipos de **tramitación**:
 - **Ordinaria**
 - **Urgente**: hay que acelerar los plazos por una necesidad inaplazable o por razones de interés público.
 - **De emergencia**: por catástrofes o situaciones de peligro que afecten a la seguridad nacional.

Los concursos y la Administración (III)



- Forma de **adjudicación**:
 - **Procedimiento abierto**: todo empresario interesado podrá presentar una proposición
 - **Procedimiento restringido**: sólo podrán presentar proposiciones aquellos empresarios seleccionados expresamente por la Administración, previa solicitud de los mismos.
 - **Procedimiento negociado**: el contrato será adjudicado al empresario justificadamente elegido por la Administración, previa consulta y negociación de los términos del contrato con uno o varios empresarios.
 - En los dos primeros casos, la adjudicación puede realizarse por **subasta** o **concurso**.



Más información en:

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Business Model Generation
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Value Proposition Design
- <http://www.marketing-xxi.com/>: Caracterización de cliente, mercado y producto.
- www.icex.com: Ejemplos de estudios de mercado.
- www.boe.es: Convocatorias de concursos.