



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Conociendo el Mercado, Anticipando la Demanda

*Y también el que lucha como atleta,
no es coronado si no lucha legítimamente.
El labrador, para participar de los frutos,
debe trabajar primero.*
(Pablo de Tarso)

Ha sido en diversas ocasiones que dentro del equipo con que tengo el privilegio de compartir diversos tipos de proyectos en capacitación y consultoría, coincidimos en la perspectiva y realidad de muchas organizaciones que están tan enfocadas en sus oportunidades internas, que dejan de observar los sucesos externos. Por otro lado, nos ha tocado trabajar con otras empresas que, a pesar de argumentar su fuerte esfuerzo por no perder competitividad mediante estrategias de atención al cliente, su pretexto bien intencionado es tan fuerte, que distrae la vigilancia de los riesgos internos y externos que influyen en la demanda de productos y servicios.

A partir del año 36 D.C., comenzó una nueva etapa en la vida de Saulo de Tarso, cuyo impacto transformador sucedió en el camino de la ciudad de Damasco. Considerado por quien suscribe, el mejor mercadólogo de todos los tiempos, fundamentó su labor y enfoque en dos de varios principios que diversos directivos debiéramos tomar en cuenta de manera constante: su pasión en la convicción, y el conocimiento del entorno que recibiera su tremenda influencia en tres grandes viajes que le acercaron a su mercado meta.

Si la compañía en que colabora desea trascender en el mercado que atiende, considere el éxito en la misión lograda portan singular y reconocido personaje y aplique dos de los elementos que le hicieron tan fructífero: comparta su convicción, conozca su mercado meta.

La convicción

Pareciera obvia y dada por sobreentendida la mención que quienes participan en una empresa, coinciden en los elementos más puros y fundamentales que dieron paso a su creación. Empero, no caiga en el fenómeno de aquellos asistentes a mis cursos de formación que no tienen idea, memoria o sentido del rumbo que lleva la compañía en que laboran.

Si bien es probable que los fundadores de una compañía pierdan el enfoque a medida que el camino empresarial se agolpa y se vuelve menos liso y llano, más aún sucede con los colaboradores que son contratados para descargar sus tareas operativas del día a día. Recuerde, no se trata de trasladar la talacha cotidiana, sino educar acerca de la esencia misma de su aportación y cómo ésta contribuirá a las metas globales.

Con este decir, se fundamenta el principio y necesidad de compartir con pasión la convicción del origen de un proyecto emanado de lo más profundo del corazón, la mente y hasta la intuición de uno o varios visionarios. La difusión y ejecución de tan esencial y comúnmente desapercibido fundamento (regularmente llamado “la misión de la empresa”), evita el riesgo de ocasionar que empleados presentes y futuros pierdan la perspectiva interna y externa.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Adicionalmente, estarán concientes y alertas acerca de los factores en el entorno hacia los que deben ser sensibles para la óptima y, por qué no, oportuna toma de decisiones.

El lector coincidirá en que ya suficiente reto es mantener una nave corporativa a flote, hacia un rumbo definido, haciendo la mejor utilización de los recursos que se disponen durante la travesía. No obstante, el capitán no es el único que logra que la embarcación opere. Cuenta y depende en diversos colaboradores con distintas funciones específicas. Cada uno de ellos, tiene variedad de tareas, se identifica y conoce el significado de cada una, y ubica perfectamente las expectativas que se tienen acerca de su trabajo. ¿Se imagina lo que sucedería si el capitán fuera el único atento a los factores externos para que la tripulación arribe y desembarque en buen puerto?

Dicho lo anterior, como breve recordatorio de lo que un emprendedor y/o empresario debe tener en cuenta, refleja uno de los elementos sustanciales que anteceden a la observancia de los elementos externos para lograr el propósito genuino por el cual una organización fue creada (más allá de la simple y vana rentabilidad, por supuesto).

Pablo ejerció con el ejemplo, con el que supervisó, animó y encaminó a colaboradores como Bernabé, Timoteo y Tito, por mencionar algunos de ellos, hacia el cumplimiento de la gran comisión que se les había encomendado. Ellos sus amados colaboradores, comprendían el impacto de su actuar.

Conocimiento del Mercado

A menudo quienes cargan en sus hombros la responsabilidad de proyectos que impactan o inciden en el negocio, carecen de tiempo para hacer un alto en el camino que les permita reflexionar periódicamente en los elementos sustantivos a percibir constantemente.

Es por ello que, con el propósito de evitar que cuando se hable de “mercado”, se asuma que ya está todo dicho, a continuación se hará mención de los principales factores a tomar en cuenta, entre los que está incluido el “mercado”. Cada uno de ellos apuntala una serie de elementos que les derivan, y que habrán de observarse conforme la naturaleza particular de la industria en que se compete.

Mercado – Consumidores.- Cuando la empresa está enfocada en el cliente, y no solamente en ofrecer un producto / servicio de calidad, las posibilidades de percibir los sucesos en el entorno facilitan reaccionar con la anticipación apropiada ante dichos cambios. El mercado incluye a los actores que participan en el (consumidores).

- a) crecimiento o declinación de mercados: incluyendo la rapidez con que este se da
- b) nuevos productos: cantidad, variedad y tecnologías incorporadas; innovaciones o solo extensiones de línea
- c) nuevos segmentos: fragmentos particulares de consumidores en búsqueda de diferenciadores específicos
- d) cambios en publicidad – promoción: técnicas y medios utilizados en la entrega del mensaje

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

- e) cambios en los servicios: tiempos de respuesta e información y estilos a manejar en los centros de ayuda
- f) tendencias en los precios: impacto de la tecnología en la afectación y asignación de costos y definición de precios
- g) métodos de distribución: modificación a los procedimientos actuales, alteraciones en la exhibición y colocación de productos

Competencia.- Si la organización permanece atenta, eleva las posibilidades de mantener su ventaja competitiva vigente, sin que la evolución de los competidores pase desapercibida.

- a) nuevos competidores: historia de la tendencia de aquellos que se han incorporado, y comprender si se ha creado sinergia con servicios o productos previamente existentes
- b) cambios en la condición financiera: niveles de activos y pasivos, asociado con la capacidad de mantener su solidez económica
- c) cambios de estrategia (4 P's): evolución o revolución en la manera en que se abordan los temas de producto, precio, plaza y promoción
- d) nuevos productos – servicios: generación interna o consecuencia de haberse traído de otras latitudes

Economía.- La afectación en el flujo de efectivo en consumidores actuales y potenciales, es otra área que conviene mantener vigilada con el propósito de llevar a cabo los ajustes necesarios en la estrategia comercial.

- a) inflación – recesión: percepción e impacto sobre proveedores, empresa y clientes
- b) tasas de interés: tendencias locales e internacionales en su crecimiento, estabilidad o declinación
- c) apoyos al comercio exterior: cambios en la balanza de pagos así como la explotación de programas gubernamentales específicos
- d) actividad económica en general: tendencias en los indicadores principales en el país, sector e industria específica

Regulaciones – Gobierno.- Si bien existe normatividad y marco regulatorio en distintos escenarios, la legislación continua evolucionando, donde leyes y reglamentos confluyen en distintos ámbitos afectando gradual o exponencialmente las operaciones de una compañía.

- a) regulaciones: temas actuales de discusión en los foros gubernamentales así como nuevos mecanismos de control y/o fomento
- b) leyes ambientales: influencia de organizaciones ecológicas, así como requerimientos en cuanto a la incorporación de certificaciones asociadas con el cuidado de la atmósfera
- c) leyes del empleo: políticas migratorias para el traslado de fuerza laboral entre fronteras, junto con el protagonismo, fuerza e influencia de organismos sindicales
- d) acuerdos – tratados comerciales: impacto en el mercado e industria, en paralelo con el monitoreo de las fases de avance en las condiciones firmadas

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Sociedad – Demografía.- Los patrones poblacionales influyen directamente en la modificación y/o surgimiento de nichos de mercado, donde necesidades y deseos habrán de ser cubiertos por quienes comprendan las tendencias inherentes.

- a) estructura poblacional: tendencia de la curva de los habitantes, tendencias en la disponibilidad en la fuerza laboral así como aspectos relacionados con tasas de crecimiento y concentraciones étnicas
- b) estilos de vida: cambios y expectativas en los patrones de subsistencia
- c) cambios psicográficos: aparición de nuevos segmentos de mercado
- d) patrones de trabajo: cambios en la participación de hombres y mujeres en el mercado laboral así como nuevos esquemas de entrenamiento y motivación

Puntos Básicos en Conocimiento del Mercado

- No descuidar la comunicación y continua difusión de la filosofía institucional, pues dirigirá las estrategias y acciones para avanzar de una situación presente a una futura deseada.
- Hay que tener en cuenta siete factores externos (mercado/consumidores, competencia, economía, regulaciones/gobierno, sociedad/demografía, tecnología y factores de producción) que facilitarán la oportuna anticipación de las tendencias que inciden en las decisiones de compra.
- La atención de todos los actores dentro de la organización deberá estar pendiente de estos factores, de tal forma que retroalimenten a los niveles en que se toman las decisiones estratégicas.
- Un concienzudo y disciplinado proceso de registro en el comportamiento de la demanda permitirá filtrar ruidos que alteran los números brutos registrados.

Tecnología.- las innovaciones junto con el surgimiento de nuevas opciones de integración de productos o servicios, empuja la demanda hacia el personal de todos los niveles, a permanecer atentos a las oportunidades a aprovecharse con las nuevas generaciones de satisfactores alternativos.

- a) nuevos equipos – procesos: aparición / generación de nuevos equipamientos y metodologías de trabajo como fruto de las tendencias tecnológicas; conviene entender también el efecto en que éstas son aprendidas
- b) nuevos productos – servicios: cuya creación sea facilitada o promovida gracias a desarrollos innovadores
- c) nuevas niveles de costos: opciones de reducción de costes, y resultados del ejercicio del análisis de valor
- d) comunicaciones: nuevos mensajes y canales para alcanzar segmentos poblacionales poco atendidos
- e) innovaciones: estrategia y promoción de elementos creativos en el personal, que permita la identificación de nuevas opciones que satisfagan requerimientos no tomados en cuenta previamente

Factores de Producción.- No solo la evolución de alternativas en materias primas o las opciones para satisfacer nuevas necesidades son las únicas áreas de atención empresarial; también conviene tener presente la simplicidad o complejidad que incide hacia la mano de obra requerida para trabajar siempre con niveles de excelencia operacional.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

- a) equipamiento y herramientas de trabajo: tendencias en cuanto el equipamiento, automatización y robótica
- b) especialización de mano de obra: formación especializada, y/o enfoque en la evaluación por competencias
- c) disponibilidad de fuerza laboral: índices de eficiencia, productividad y técnica
- d) habilidad y perfil administrativo: capacidades gerenciales y enfoque de negocios en el personal que ocupa funciones estratégicas

En la natural curva de aprendizaje, Pablo retroalimentaba oportunamente a sus colaboradores mediante misivas escritas conteniendo las grandes enseñanzas de la practicidad aplicada a situaciones concretas y específicas.

Anticipando la Demanda

A riesgo de desilusionar a quien esperaba tener en sus manos la receta para adivinar los sucesos futuros en términos de demanda, no hay una verdad más absoluta y cierta que reconocer que cualquier pronóstico que se haga, siempre fallará.

Es sabido que la elaboración de un pronóstico agregado (por categorías o familias de productos) tiende a una mayor exactitud que aquel que se aplica en niveles desagregados a los artículos sujetos de una demanda independiente.

Pese a ello, se cuentan con algunas técnicas que contribuyen a un mejor análisis de las tendencias comerciales, con la intención de proveer información de referencia para todos los eslabones logísticos que dependen de una buena planeación.

A continuación mencionaremos brevemente las consideraciones de cuatro técnicas de pronóstico, agrupadas en dos categorías generales.

Consolidación - Asignación Proporcional.- La primera opción infiere la sumatoria de requerimientos, desde niveles locales hasta los regionales, dando como resultado un gran valor total a difundirse a lo largo de la cadena de suministro. El segundo, es un camino inverso, donde el conocimiento previo del consumo en las zonas geográficas respectivas, permite ponderar las cantidades a asignar, aplicándose ésta mecánica hasta llegar a los puntos de venta final.

Promedios Móviles y Pesados.- El primero es integrado al tomar en consideración demandas previas, aplicando un patrón de periodos históricos que dan como resultado el cálculo estimado de un periodo próximo futuro. El promedio móvil pesado, aunque aplica la misma metodología que el anterior, añade la asignación de un peso específico de importancia o credibilidad a cada uno de los espacios de tiempo considerados.

Si bien hay más, los dos pares arriba mencionados confirman el supuesto de evaluar, en distintos escenarios, la información para responder a los requerimientos del mercado.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Conviene mantener en mente que éstos pueden distinguirse en pronósticos de corto y largo plazo. Según sea el entorno a analizar, serían de tipo micro o macro. Por último, conforme el procedimiento a utilizar, serían cualitativos o cuantitativos.

En resumen

La premisa básica que se sugiere, es no descuidar la comunicación y continua difusión de la filosofía institucional, al ser parte sustantiva del pensamiento estratégico de una empresa, misma que dirigirá las estrategias y acciones para avanzar de una situación presente a una futura deseada.

Hay siete factores externos que mantener bajo la constante lupa analítica, cuyos resultados facilitarán la oportuna anticipación de las tendencias que de manera particular inciden en las decisiones de compra por parte de clientes actuales y futuros, influenciados por los sucesos en su entorno. Cada uno de ellos incluye ciertas particularidades en las que la atención de todos los actores dentro de la organización habrá de estar pendiente de tal forma que retroalimente a los niveles en que se toman las decisiones estratégicas, para la adecuación y ajuste del rumbo corporativo.

Aplicar distintos métodos de pronóstico, facilita el análisis de la historia y tendencias esperadas en el mercado que se atiende. De manera natural, exige un sistema de inteligencia de negocios capaz de trabajar con los datos para convertirlos en información. En paralelo, un concienzudo y disciplinado proceso de registro en el comportamiento de la demanda que permita filtrar ruidos que alteran los números brutos registrados.

Todo lo anterior forma parte de las mejores prácticas. La empresa que considera periódica y continuamente su revisión y análisis, estará fomentando que se viva bajo el espectro de orden y disciplina tan requeridos en firmas que verdaderamente deban ser consideradas “de Clase Mundial”.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

(Revista Énfasis Logística, Junio, 2007).

Capacitación para Clase Mundial