Unidad 3 · Producto, mercado y oportunidades

Resumen · Libro del alumno, págs. 41–56

La **ficha de producto** describe con datos comprobables lo que se vende (PH-01: granola de avena con almendra y miel, tarro de 350 g, diez raciones de 35 g, 6,60 € con IVA, 18,86 €/kg) y lleva fecha y versión. El producto tiene tres niveles (núcleo, real y ampliado) y la gama se mide en amplitud, longitud y profundidad: de cinco líneas y 18 productos se pasa a **seis líneas y 19 productos**. La actividad comercial se analiza con variaciones y cuotas, siempre con su denominador: las ventas de desayuno suman **11.340,00 €** (media de 1.890,00 € por semana, **+9,50 %** de la semana 1 a la 6) y los hogares con poco tiempo suponen el 20 %. El DAFO cruza lo interno con lo externo, con evidencia y priorizado, y la matriz ponderada elige el nicho: **hogares con poco tiempo, 4,40 puntos**. La demanda se estima corrigiendo la intención: 42 de 60 es 70,00 %; con un descuento del 50 %, 35,00 %; sobre 722 contactos salen **253** compradores, **304** tarros al mes y **911** en tres meses, como escenario y con supuestos declarados.

3.1 · Características y gama del producto

- **Un atributo sin prueba es una promesa.** «Hecha cada semana» solo se escribe si hay una tanda con fecha; «artesana», solo si Olvido puede explicar cómo se elabora. Lo que no se prueba, no se afirma.
- **Qué se analiza.** Antes de comercializar un producto se describe con datos comprobables: qué es, de qué está hecho, cuánto pesa, cuánto dura, cómo se conserva, qué contiene, cómo se presenta y qué ofrece alrededor (información, servicio, garantía).
- **Tres niveles.** Un producto tiene un **núcleo** (la necesidad que cubre: desayunar algo rápido y rico), un **producto real** (lo que se compra: granola, tarro, etiqueta, marca) y un **producto ampliado** (lo que lo rodea: la fecha de elaboración, la suscripción, el trato del mostrador).
- **Atributos.** Se separan los **atributos físicos** (ingredientes, peso, envase), los **funcionales** (diez raciones, se guarda en un armario) y los **simbólicos** (artesano, de barrio).
- **Del atributo al beneficio.** Un **atributo** es una característica del producto; un **beneficio** es lo que ese atributo hace por el cliente.
- **Qué recoge la ficha.** Además de lo físico, anota el origen de las materias primas, quién elabora, cómo se conserva una vez abierto, qué dice la etiqueta y qué precio tiene.

3.2 · Actividad comercial y segmentos de clientes

- **Sin denominador no hay porcentaje.** Toda cuota o variación dice sobre qué base se calcula. «El 20 %» no significa nada hasta que se sabe del total de qué y de qué periodo.
- **Datos que se analizan.** El análisis de la actividad comercial reúne el **volumen** de ventas (cuánto), su **evolución** (cómo cambia), los **segmentos** (quién compra), el **perfil** de los clientes (cómo son), el **posicionamiento** del producto (qué lugar ocupa en la mente del cliente frente a los competidores) y lo que dicen distribuidores y clientes.
- **Evolución.** La **variación porcentual** compara dos periodos: (valor nuevo − valor anterior) ÷ valor anterior × 100.
- **Segmentos.** Un **segmento** es un grupo de clientes con necesidades y comportamientos parecidos.
- **Perfil.** Para cada segmento se anota cuándo compra, qué compra, cuánto gasta por visita y cómo llegó a la tienda.
- **Posicionamiento.** Se describe con dos ejes que importan al cliente, por ejemplo el precio y el grado de elaboración artesanal.

3.3 · Análisis interno y externo

- **Análisis interno.** Estudia lo que depende de la empresa: sus recursos (obrador, equipo, tienda, tienda en línea, fichero de clientes), su capacidad (cuántos tarros caben en una tanda semanal), sus costes, su imagen y su organización.
- **Análisis externo.** Estudia lo que viene de fuera: el **entorno general** (economía, normas, hábitos, tecnología) y el **entorno competitivo** (competidores, proveedores, clientes, productos sustitutivos).
- **Cómo se redacta cada factor.** Un factor es una frase con un dato: no «buena imagen», sino «350 titulares de tarjeta».
- **Qué distingue lo interno de lo externo.** Si la empresa puede cambiarlo con sus propias decisiones, es interno; si no, es externo.
- **Fuentes.** El análisis interno se apoya en tiques, costes y datos de capacidad; el externo, en las fuentes de la unidad 1: informe sectorial, estadística pública, observación de la competencia y normas.

3.4 · DAFO y oportunidades de mercado

- **Qué es.** El **análisis DAFO** cruza lo interno con lo externo en cuatro casillas: **debilidades** y **fortalezas** (internas) y **amenazas** y **oportunidades** (externas).
- **Reglas.** 1) Interno o externo, no ambos: una casilla por factor. 2) Cada factor con su evidencia. 3) Máximo cinco factores por casilla, priorizados. 4) Una carencia de la empresa es una debilidad, nunca una oportunidad («falta de presupuesto» no es una oportunidad). 5) Una subida de costes externa es una amenaza, no una fortaleza.
- **Priorizar.** No todos los factores pesan igual.
- **Estrategias.** Del cruce salen cuatro tipos de decisiones: **ofensivas** (fortaleza × oportunidad: usar el obrador para ofrecer algo artesano a los hogares con poco tiempo), **defensivas** (fortaleza × amenaza), **de refuerzo** (oportunidad × debilidad: ampliar la capacidad) y **de supervivencia** (debilidad × amenaza: evitar).
- **Oportunidades y nichos.** Un **nicho de mercado** es un segmento pequeño con una necesidad que la oferta actual no cubre bien.

3.5 · Estimar la demanda de un nicho

- **Aplica la intención al universo correcto.** 722 × 70 % = 505 sería un error doble: usa la intención sin corregir y la aplica a todos los contactos. Incluso 253 es un techo mientras no se sepa cuántos de los 722 son hogares con poco tiempo.
- **Intención y compra.** La **intención declarada** es el porcentaje de personas que dicen que comprarían un producto; la **compra real** es el porcentaje que acaba comprando.
- **Procedimiento.** 1) Se calcula la intención en la muestra (42 de 60 = 70,00 %). 2) Se aplica el descuento (50 %: se resta la mitad, 35,00 %). 3) Se define el **universo del nicho**: las personas a las que se podría llegar (aquí, como máximo, los 722 del fichero). 4) Se obtiene el número de **compradores potenciales**. 5) Se multiplica por la frecuencia de compra para llegar a las unidades.
- **Por qué se corrige.** Quien responde en una cata acaba de probar el producto, está de buen humor y no gasta nada al decir «sí».
- **Qué supone cada dato.** El 50 % de descuento y la frecuencia de 1,2 tarros al mes son **supuestos didácticos**, no tasas contrastadas: se escriben como tales y se prueban con ventas reales.
- **Límites.** La cata tuvo 60 personas que ya estaban en la tienda: no son una muestra del barrio.

CASO RESUELTO · FICHA, DAFO Y DEMANDA DE «PRIMERA HORA»

Nicho elegido: hogares con poco tiempo (4,40 puntos). Demanda estimada: 253 compradores potenciales, 304 tarros al mes y 911 en tres meses, con el descuento del 50 % declarado como supuesto. No se usa el 70 % sin corregir.

NO CONFUNDAS

- Intención declarada (70,00 %) y compra real: decir «sí» no cuesta nada.
- Interno (lo que la empresa puede cambiar) y externo (lo que no decide): la subida de la avena es una amenaza externa.
- Amplitud (líneas), longitud (productos en total) y profundidad (variantes de cada producto).

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **3.1** Producto y gama · 43–45
- **3.2** Ventas y segmentos · 45–46
- **3.3** Análisis interno y externo · 47–48
- **3.4** DAFO y oportunidades · 48–49
- **3.5** Demanda del nicho · 49–50

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.