

## EN BUSCA DE LA GRAN IDEA

Original del profesor Ignacio de la Vega del Instituto de Empresa.  
Versión original del 1 de abril de 1990. Última revisión, 24 de febrero de 2005. (R.L.)  
Editado por el Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.  
©1990 Instituto de Empresa. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del Instituto de Empresa.

Thomas Edison dijo en cierta ocasión: “La genialidad se compone de un 1% de inspiración y de un 99% de trabajo duro”. La observación de Edison resulta especialmente apropiada cuando la aplicamos a la búsqueda de potenciales ideas para nuevos negocios. Las buenas ideas son relativamente fáciles de obtener. Si formamos un grupo de personas razonablemente creativas y las juntamos en una habitación durante una hora, probablemente desarrollarán más negocios potenciales que los que una persona normal pudiera imaginar en toda una vida.

Nadie debería abandonar la idea de comenzar un negocio propio únicamente por el motivo de carecer de una “idea fantástica”, de un buen producto, concepto o servicio. Si no contamos con la imaginación suficiente para desarrollar una buena idea por nosotros mismos, existen infinitas fuentes de inspiración disponibles. El concepto de “La Gran Idea” (LGI en adelante) es más un ideal que una realidad. Muchas de las ideas que han generado negocios de gran éxito son ciertamente sencillas de concebir. Los grandes negocios provienen más de la *inspiración* que de la *imaginación*.

Las reglas que gobiernan el proceso productivo de LGI son muy sencillas. Si miramos alrededor; pensamos en el futuro; examinamos nuestras necesidades y nuestras aficiones; o hablamos con gente creativa, sin duda alguna estaremos en condiciones de proponernos un buen número de ideas de negocio, alguna de las cuales podría convertirse en nuestra LGI.

Pasamos a examinar esas fuentes potenciales de obtención de LGI repitiendo el anterior mensaje de Edison: el proceso creativo de búsqueda de una idea de negocio se compone de un 1% de inspiración y de un 99% de transpiración.

### ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE INNOVACIÓN

La innovación aplicada al mundo empresarial podría ser definida como el esfuerzo consciente y sistemático por crear un cambio en el entorno del lanzamiento o la gestión de un proyecto empresarial. Como ya hemos indicado, en ocasiones una innovación empresarial sucede por la aplicación de un talento genial a la gestión. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la innovación proviene de la aplicación de un esfuerzo sistemático. La innovación no es un capricho en el lanzamiento de un proyecto empresarial, ni siquiera en la gestión de una empresa cualquiera. ¿Cómo queremos competir y entrar en el mercado haciendo exactamente lo mismo que las empresas ya establecidas? ¿Es posible de esta manera atraer a aquellos clientes ya relacionados y fidelizados por nuestros competidores? La respuesta es, sin duda, negativa. Lo mismo sucede al hablar de empresas establecidas. La búsqueda constante de elementos diferenciadores es la única garantía de éxito si la acompañamos de la gestión adecuada.

En definitiva, estamos definiendo aquí la innovación como una verdadera ventaja competitiva y como un elemento de competitividad necesario en mercados cada vez más difíciles, independientemente del sector de actividad o del tamaño de la empresa. Sin duda, al relacionar

creación de empresas con innovación nos surge como primera inquietud la de relacionar innovación con la búsqueda de la idea, de la oportunidad de negocio. Siendo éste un factor de máxima importancia (sin idea no hay empresa), no acaba aquí el papel de la innovación en el mundo empresarial. Hay muchos ejemplos de empresa que han basado su éxito en un producto o servicio innovador y brillante; pensemos, por ejemplo, en Amazon.com, que ha llegado a ser el paradigma del éxito en cuanto al comercio electrónico y al sector de Internet, todo ello vendiendo libros a través de la Red. Pensemos igualmente en el clásico ejemplo de innovación que supuso Levi Strauss, innovando en los materiales y los usos de la ropa de trabajo. En España encontramos también innumerables ejemplos de producto innovador detrás de un gran éxito como Panama Jack.

Sin embargo, contando con el trinomio de equipo gestor y emprendedor; idea de negocio; y gestión eficaz, la presión que ejerce la competencia en todos los sectores nos obliga a seguir aplicando métodos innovadores en el crecimiento de la compañía, el lanzamiento de nuevos productos al mercado, los proyectos de diversificación y la gestión de cualquiera de las áreas funcionales de la compañía.

## A LA CAZA DE UNA LGI

Las fuentes básicas disponibles a la hora de buscar LGI son interminables. Múltiples autores, como Peter Drucker o Kuriloff, incluso han llegado a realizar una clasificación de las principales fuentes de inspiración para aquellos que se encuentran en busca de su particular LGI. Refundiendo las clasificaciones doctrinales de mayor interés, podríamos encontrar las siguientes fuentes de oportunidades:

- Nuevos inventos o nuevas tecnologías.
- Aficiones.
- Nuevas tendencias y cambios sociales.
- Nuevos usos para productos corrientes.
- Fórmulas de comercialización diferentes.
- Observación de deficiencias ajenas.
- Factores de cambios demográficos.
- Oportunidades relacionadas con el empleo actual.
- Observación de ausencias, etc.

Además de estas clasificaciones doctrinales, existe otra serie de valiosas fuentes que están a nuestro alrededor y que, muchas veces, escapan a nuestra atención:

- Oportunidades en franquicias. La Asociación Española de Franquicias edita con carácter anual un catálogo en el que se contienen todas las empresas que en nuestro país conceden franquicias. Igualmente, en este catálogo se publicitan ofertas concretas de empresas franquiciadoras que buscan establecerse o ampliar sus operaciones. Las principales publicaciones especializadas en franquicias ofrecen también un amplio espectro de oportunidades de inversión. Los diarios económicos contienen también ofertas específicas en el sector. Por último, existen en España tres ferias o salones monográficos dedicados a la franquicia en Madrid, Bilbao y Valencia, y la Cámara de Comercio de Madrid ofrece un departamento de franquicia que puede ser fuente de información. En muchos casos, las franquicias pueden ser magníficas oportunidades de negocio, dado que el régimen de franquicia, objeto de notas técnicas y de cursos electivos en el área de creación de empresas, tiende a asegurar la viabilidad y la rentabilidad económica de un negocio. No olvidemos que según el Código Deontológico de los Franquiciadores, estaríamos comprando un *know-how* y una marca ya testadas y, por tanto, con mínimas posibilidades de fracaso. A pesar de todo, es conveniente proceder con precaución a la hora de elegir la franquicia más adecuada. En primer lugar, las franquicias agrupadas en la Asociación Española de Franquicias serán, en principio, las que mayores garantías de éxito nos ofrezcan.

Además, hemos de analizar si lo que vamos a comprar no es un concepto que pudiéramos desarrollar nosotros mismos. Si nos decidimos, habremos de analizar con sumo cuidado la documentación que sin duda habrá de proporcionarnos el franquiciador antes de seguir adelante. En cualquier caso, el sector de la franquicia ha vivido un gigantesco crecimiento durante los últimos años en Estados Unidos, en nuestro país y en la zona euro en general, y se augura que seguirá creciendo como el principal método de distribución comercial y marketing.

- Secciones financieras de los periódicos y revistas. En España, determinados periódicos económicos como *Expansión* o *Cinco Días* dedican a diario una página a recoger oportunidades de negocio. Lo mismo hacen revistas como *Actualidad Económica*, *Emprendedores* e *Ideas & Negocios*. A escala internacional, la revista *Entrepreneur* y otras similares ofrecen oportunidades atractivas. Una lectura cuidadosa de dichas secciones puede estimular nuestro proceso creativo en busca de LGI, e incluso puede proporcionarnos un negocio puntual.
- El Registro Industrial y las oficinas de patentes pueden convertirse en excelentes fuentes de acceso a nuestra LGI. Ideas obtenidas en la investigación de estas fuentes nos proporcionarán información sobre tendencias futuras e incluso nos podrían permitir generar nuevas ideas de negocio a través del desarrollo o la sofisticación de conceptos patentados. También se podría negociar de esta manera la compra de patentes industriales o de otro tipo que nos parezcan de particular interés para el desarrollo de proyectos empresariales.
- Diversos departamentos de la administración central o de las comunidades autónomas pueden servirnos también como fuente de inspiración. Actualmente observamos un gran desarrollo de los aspectos de protección medioambiental; las normativas emanadas de las diversas consejerías para cuestiones medioambientales nos pueden dar una clave de por dónde buscar nuestra LGI. Sectores como las telecomunicaciones ofrecen también importantes oportunidades a partir del nuevo escenario normativo, de la liberalización de los mercados y del imparable desarrollo de las nuevas tecnologías (Internet, cable, telefonía móvil global, etc.).
- Existen cientos de libros donde un potencial emprendedor puede encontrar fuentes de inspiración. La literatura sobre *entrepreneurship* está especialmente extendida en Estados Unidos, donde existen títulos tan concretos como *Formas de éxito en los negocios antes de la graduación*, obra que sugiere y analiza trescientos proyectos empresariales puestos en marcha por estudiantes de universidades norteamericanas. En España, es de obligatoria lectura el libro *La creación de la empresa propia*, editado por McGraw-Hill y el Instituto de Empresa.
- Las asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, agencias de desarrollo como IMADE, asociaciones de jóvenes empresarios, etc. pueden ser útiles puntos de partida. Es muy frecuente la realización de misiones comerciales para proponer negocios conjuntos y potenciar las exportaciones. A raíz de una de las múltiples visitas empresariales organizadas por la Chamber of Commerce de la embajada norteamericana en España, la cadena Burger King contactó con los que serían sus primeros franquiciados en España. De igual modo, la cadena española Sigla S.A. contactó con los propietarios de la franquicia de Neal's Cookies, hoy ya en régimen de marca propia (Taruffi), e incorporó dicha marca a sus establecimientos.
- Los servicios comerciales de las embajadas suelen publicar mensualmente unos boletines de oportunidades comerciales, documentos que sin duda pueden contener ideas de negocio susceptibles de convertirse en LGI. Suelen utilizar el mismo procedimiento organizaciones empresariales, cámaras de comercio, etc.

## LA CREATIVIDAD COMO FUENTE DE LGI

Todas las fuentes que hemos mencionado hasta aquí pueden considerarse como fuentes externas de estimulación del proceso creativo. A menudo, la inspiración para un nuevo negocio proviene simplemente de la atenta observación del mundo que nos rodea, de mantener los ojos abiertos y nuestra mente activa. Hablar con expertos en diferentes áreas de la actividad económica suele

resultar una gran fuente de información y de ideas. En este sentido, durante una sesión de “generación de ideas” llevada a cabo con veinte alumnos en la Universidad de Columbia, dentro del Programa de Creación de Empresas, en únicamente veinte minutos se generaron más de treinta proyectos con cierta viabilidad inicial:

- El análisis de los altos costes de los viajes para estudiantes llevó a un grupo de éstos a la realización de un análisis de viabilidad de dos operaciones de *charters* y a la conclusión de que una agencia dedicada a la obtención de paquetes *charter* para los estudiantes podría constituir un buen negocio.
- La dificultad en la obtención de financiación por parte de los profesionales liberales dio pie a la creación de una consultoría de inversiones y financiación dirigida a médicos y dentistas, una firma de contabilidad para profesionales independientes y una consultora de *leasing* diseñada para asistir a los profesionales a la hora de realizar sus compras de equipo y maquinaria.
- Las quejas sobre la calidad de los servicios de restauración del campus y de los alrededores de Columbia propiciaron la creación de un local de comida rápida basado en el estilo de McDonald's, que funciona bajo el nombre de “Hungry Macs”. Igualmente, se abrió un establecimiento de donuts y un local de comida oriental para llevar a casa.
- Los problemas medioambientales de las grandes ciudades generaron ideas como la de un servicio de venta y reparación de bicicletas, la venta de seguros para cubrir responsabilidades derivadas del deterioro medioambiental, el *leasing* de equipos preventivos de la contaminación y la renovación de casas en barrios marginales.
- La inseguridad de los ciudadanos por la alta tasa de criminalidad en Nueva York fue el origen de una compañía de instalación de alarmas y de otra de seguridad integral.
- El alto coste de los servicios funerarios llevó a un estudiante a analizar la viabilidad de un crematorio en el área metropolitana de la ciudad de Nueva York.

No todas estas ideas tuvieron éxito posteriormente. Sin embargo, sí demostraron el interés de estas sesiones de creatividad a la hora de generar potenciales ideas de negocio.

## LA OBSERVACIÓN DE FUTURAS TENDENCIAS

La observación de nuestro entorno es siempre necesaria y puede llegar a constituir una gran fuente de ideas de negocio si logramos anticipar tendencias sociales, económicas, culturales, de ocio, etc. de nuestra sociedad. Los libros, revistas, periódicos, anuarios de bancos, boletines de las cámaras de comercio, etc. nos pueden, de nuevo, enseñar mucho sobre esas futuras tendencias. No se trata aquí de tener una bola de cristal en nuestras manos. Si no confiamos en nuestra habilidad para predecir acontecimientos futuros, siempre podemos recurrir a los expertos en cada sector. Ellos nos anticiparán las tendencias y las áreas de potencial futuro dentro de cada industria. De esta manera, podemos obtener nuestra ansiada LGI, anticipándonos en el tiempo a posibles competidores.

## INDUSTRIAS DE GRAN POTENCIAL EN EL NUEVO MILENIO

Entre las industrias que parece que alcanzarán momentos de esplendor en la próxima década podemos encontrar la inspiración para nuestra LGI. A continuación se recoge una serie de industrias y sectores que, a mi juicio, vivirán buenos tiempos en las próximas décadas:

- Sectores relacionados con el ocio y el tiempo libre (viajes, material deportivo, clubes de tenis, paddle, industria del golf, fotografía, náutica, pesca, etc.). Estos sectores han visto un rápido crecimiento en tiempos recientes, incremento que continuará en los próximos años. Como

ejemplo de rápido crecimiento podemos citar aquí el de la industria de los videojuegos desde los últimos años de la década de los setenta hasta nuestros días. Un caso concreto de gran espectacularidad es el de la empresa America Midway Manufacturing Company, la cual vendió en seis meses diez mil videojuegos de ping-pong a un precio superior a 1.000 dólares por unidad. Atari obtuvo también resultados espectaculares con un juego llamado "Pong". En nuestro país, ya en la década de los ochenta, la empresa fabricante de los famosos "marcianitos" obtuvo tanto éxito con su producto que acaparó el sector de los videojuegos durante casi dos años. Los diseñadores de estos juegos, ingenieros electrónicos, convirtieron sus conocimientos en resultados espectaculares dentro del campo del ocio. Lo que distinguió a estas dos empresas de sus múltiples competidores fue la habilidad que tuvieron identificando las tendencias del mercado y consecuentemente moviéndose con gran velocidad en ese sentido. Trasladado al presente, identificamos el éxito de productos en CD-Rom y las nuevas consolas de juego de espectaculares resultados. El desarrollo del sector y la globalización que supone comercializar a través de Internet han supuesto a finales de los años noventa un éxito rotundo para Sony en la venta, en cuatro horas, de su stock anual de un curioso *perro-mascota-robot-electrónico* a un precio de 2.000 dólares por unidad.

- Sectores de alimentación y bebidas. Los establecimientos de comida rápida mantienen una fuerte tendencia al alza en los últimos tiempos, y todo indica que tal tendencia se refuerza más y más. En Estados Unidos, el crecimiento de cadenas de pizzas, helados, *cookies*, comida oriental, *sushi*, etc. ha sido espectacular. En España, tras el titubeante comienzo de las primeras franquicias de McDonald's y Burger King, vivimos una auténtica explosión de los locales de comida rápida. El último nicho de éxito ha sido el de las pizzas a domicilio. El pionero, Ring-Ring Pizza, se ha visto desplazado de un mercado que dominaba, por no implementar un rápido proceso de crecimiento. Cadenas como Telepizza, que sí siguieron la máxima del crecimiento explosivo, se han visto aupadas hasta dominar un mercado en el que partían como *outsiders*. Nuevos productos, siempre dentro del sector de la comida rápida, invadirán nuestro mercado, bien de la mano de franquiciadores estadounidenses, bien como fruto de la observación de algún emprendedor atento a las tendencias y gustos de los potenciales consumidores de este enorme mercado. Pans & Company, Subway, etc. son fruto de esta tendencia. Otro nicho de gran crecimiento será el del *catering* a domicilio, servicio nacido para cubrir las demandas de un numeroso grupo de practicantes del *cooconing* (en castellano, la vieja costumbre de quedarse en casa a cenar con los amigos, viendo vídeos, el fútbol, etc.).
- Industrias del sector servicios. Subsectores como los de seguridad, empresas de mantenimiento, limpieza, reparaciones, contratación de personal eventual, reserva de localidades, etc. se expanden cada vez más como consecuencia de la falta de tiempo de nuestra sociedad. Ya han surgido en España empresas dedicadas a la gestión integral de servicios, empresas que reservan entradas para la película de moda y las envían a casa, que proporcionan un canguro para el sábado noche, que envían un fontanero o limpian el apartamento. En Estados Unidos, paraíso del consumismo y cuna de las empresas de servicios integrales, es famoso el chiste que habla de un fontanero que acude a casa de un abogado y carga setenta y cinco dólares por una reparación de media hora. El abogado, con cierta sorna, comenta que él sólo carga cincuenta dólares a la hora, a lo que el fontanero, irónico, responde: "Eso es exactamente lo que yo cobraba cuando trabajaba como abogado". La moraleja que hay que extraer de esta broma es el enorme crecimiento y rentabilidad del sector de servicios domésticos.
- Nuevas tecnologías. Asistimos aún al crecimiento del sector de los ordenadores; tras la explosión de los ordenadores personales vino el de las miniestaciones, volviendo ahora la tendencia a los personales gracias a los portátiles. La creciente complejidad de los centros de proceso de datos, el correo electrónico o fax, y el enorme desarrollo del software actual son una promesa de crecimiento futuro. Bancos de datos, microondas, tecnología de la información, televisión de alta definición, etc. representan sectores en los cuales las oportunidades de negocio se mantendrán por muchos años para aquellos que las identifiquen de forma correcta. Y por supuesto –y en mayúsculas– INTERNET, que por su dimensión

actual es ya fuente de oportunidades inagotables. Existen ya capitalistas de riesgo especializados sólo en negocios en la Red.

Los sectores citados son sólo algunos de los claramente potenciales. Otros como los relacionados con la conservación del medio ambiente, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc. pueden ser fácilmente identificados mediante la atenta observación del entorno.

## CÓMO EVALUAR NUESTRA LGI: UN RÁPIDO TEST

Conforme avanzamos en el proceso de análisis y evaluación de ideas u oportunidades de negocio, puede resultar útil desarrollar un rápido test que nos confirme la oportunidad de nuestro proyecto.

Cuando analizamos un mercado potencial, hemos de descubrir tres actores principales en el mercado: los clientes, los competidores y nuestra propia empresa. No podemos ignorar a ninguno de los tres si pretendemos tener éxito. Para examinar la interrelación de estos tres factores, y, por tanto, la oportunidad de nuestra idea, podemos llevar a cabo un examen previo a la redacción de nuestro plan de negocio. En este examen previo hemos de dar cinco pasos:

- a. **Paso 1.** Seamos precisos sobre los objetivos de nuestra compañía. El deseo de ganar dinero o el de obtener beneficios no son particularmente útiles como objetivos operacionales. Tampoco lo es la afirmación de que “quiero tener mi propio negocio”. Lo que se necesita en este punto es trazar un conjunto preciso de objetivos que defina los resultados específicos buscados con el negocio y una declaración de intenciones escrita de cómo pensamos alcanzar esos objetivos. Es de gran importancia marcar unos objetivos de ventas, unos márgenes operacionales y una enumeración de los mercados en los que pretendemos operar. Los productos o servicios específicos deben ser identificados previamente, y un análisis de sensibilidad basado en el punto de equilibrio debe ser trazado para predecir la influencia de diferentes volúmenes de ventas con diferentes precios proyectados. En definitiva, se trata de evaluar de forma previa la viabilidad del negocio teniendo en cuenta posibles escenarios.
- b. **Paso 2.** Analicemos cuidadosamente los mercados potenciales para nuestro producto o servicio. Para ello examinemos los aspectos siguientes:
  - Las características principales de los mercados potenciales.
  - Los clientes potenciales que tienen nuestros principales mercados.
  - Qué hacen nuestros competidores.

En el primer punto de análisis hemos de verificar el tamaño total del mercado, las tendencias de crecimiento, los productos y precios, los canales de distribución, la publicidad, las promociones, etc. Cada mercado ha de ser segmentado; y los clientes, encuadrados en sus respectivos segmentos. Cada segmento representa determinadas necesidades de los clientes, por lo que es importante determinar tanto el tamaño de cada segmento de mercado como *qué* cliente compra *qué* en él. En cuanto a los factores relativos a la competencia, se ha de analizar el tamaño de cada competidor, su reputación, el posicionamiento de mercado, los métodos de marketing utilizados, su política de precios, las cuotas de mercado, etc. En resumen, se trata de realizar un análisis previo de los factores críticos que confluyen sobre el mercado.

- c. **Paso 3.** Hemos de poner en relación los pasos uno y dos con nuestros recursos, capacidades y conocimientos actuales. Si un pequeño taller mecánico pretendiera competir con General Motors, lo único que provocaría es su hilaridad. Las pequeñas compañías han de ser realistas acerca de lo que pueden realizar con sus recursos limitados. Como ejemplo de lo que digo, citaré el proyecto de viabilidad que realizó en 1974 un empresario vasco. El proyecto consistía en establecer un servicio de *hidrofoil* (aerodeslizadores) entre las Islas Baleares. El único problema es que el promotor carecía de conocimientos sobre el sector y de recursos económicos. Su único activo era el de un entusiasmo a prueba de bombas. Cuando nuestro

empresario presentó su idea a un grupo de inversores en busca de financiación, lo único que obtuvo como respuesta fue un “vuelva usted otro día”. Años después, la línea de *hidrofoil* fue establecida, lo que demostraba que la idea de nuestro empresario era buena y el proyecto viable; lo que falló fue la incapacidad de relacionar sus recursos con la oportunidad concreta.

- d. **Paso 4.** Llevemos nuestra idea al mercado para analizar las reacciones de nuestra clientela potencial. Una compañía fabricante de paraguas lanzó al mercado sus productos sin realizar test alguno. Los precios con los que salió eran superiores en 60 euros a los de sus competidores, aunque su calidad era superior. Si hubieran realizado algún test de mercado, habrían podido comprobar que el cliente comprador de paraguas es altamente sensible al factor precio. La compañía quebró en un año.
- e. **Paso 5.** Analicemos nuestra competencia. El análisis básico sobre nuestra competencia puede comenzar con la detallada y diaria lectura de periódicos y revistas especializadas, estudios de firmas consultoras sobre nuestro particular segmento de mercado, etc. Hemos de obtener la mayor información posible sobre productos, facturación, ratios de crecimiento, porcentajes de mercado, grado de satisfacción de los clientes, etc. Se trata de encontrar las debilidades de nuestros competidores para de esta manera localizar nichos de mercado en los que podamos competir con éxito. Como ejemplo, IBM cometió ciertos errores que aprovecharon pequeños –en su día– fabricantes de hardware como Apple, al penetrar un nicho como el de los ordenadores personales, en el cual IBM no quiso o no pudo ser el líder en un primer momento.

Un punto importante por considerar es el de la política de precios de nuestros competidores con respecto a otros elementos del negocio. Así, con un precio superior, ¿podemos seguir siendo competitivos si ofrecemos una mejor calidad, una entrega más rápida o un mejor servicio? En el paso 5 se trata de catalogar las ventajas y desventajas de nuestros competidores y de saber por qué nuestros clientes comprarían nuestro producto si lo pueden adquirir por el mismo o por menor precio de nuestra competencia. Volvo no ha penetrado el mercado norteamericano de forma eficaz porque los tres grandes de la automoción norteamericana (Ford, General Motors y Chrysler) decidieron competir en el segmento de coches pequeños, y Volvo no pudo igualar sus precios. Volkswagen, por el contrario, sí pudo prosperar al tener unos precios menores que los tres grandes y una calidad superior. Los bolígrafos BIC abordaron un mercado altamente competitivo y lograron una gran penetración gracias a su política de precios bajos y buena calidad. En España, Zara es ejemplo de un éxito importante en un sector maduro, gracias, en parte, a una adecuada política de precios.

Otro aspecto importante que debemos considerar en este análisis previo es la reacción de nuestros competidores en el caso de que lleguemos a tener éxito. Debemos especular sobre qué harán ellos y preparar una estrategia de respuesta. Heublein (distribuidor en Estados Unidos de Smirnoff), ante la bajada de precios de su principal competidor, reaccionó elevando el precio de Smirnoff en lugar de reducirlo para igualar el de sus competidores. Heublein pensó que, aumentando el precio de su vodka, obtendría una mayor situación y, a la vez, un mayor margen de contribución, con lo que podría invertir más en publicidad y aumentar la lealtad de marca. En su momento, esta estrategia se mostró muy acertada, y Smirnoff retuvo su privilegiada posición en el mercado.

Suele entrañar gran interés la consideración de lo que sucedería a nuestra estimación de ventas si nuestros competidores eligieran competir no en precio, sino, por ejemplo, en rapidez de entrega, cobro retrasado o servicios posventa gratuitos. Si al realizar estos análisis encontramos un mercado sin competidores, debemos preguntarnos si de verdad hemos sido tan afortunados, o es que el mercado carece de posibilidad alguna y, por tanto, no existe. Para finalizar, es interesante apuntar aquí que un análisis de la competencia no nos determinará con total seguridad si nuestra idea tendrá éxito o no. Sin embargo, nos ayudará por lo menos a localizar errores de partida. ■ ■ ■