

Ciclos de mercado y estrategia Internet

Autor: Alain Jorda (Consultor de estrategias de negocio en Internet)

En el desarrollo de cualquier mercado en Internet, ya sea grande o pequeño, de gran consumo o profesional, global o regional, podemos identificar 3 etapas. Si bien esta segmentación en 3 etapas es muy esquemática y podríamos identificar fases o subfases adicionales, va a ser suficiente, para nuestro propósito, con describir estas 3 etapas: el inicio, la aparición del líder y la maduración.

FASE 1: EL INICIO

Cualquier nuevo segmento que surge en Internet, es creado por una primera iniciativa. Esa iniciativa se encuentra sola en un primer momento y, si ha sido capaz de aportar un nuevo valor real para un determinado perfil de clientes, puede prosperar rápidamente.

En esa situación, las BARRERAS DE ENTRADA SON BAJAS. La única barrera a superar es la de la imaginación: encontrar qué nuevo servicio/producto podemos aportar a los clientes. Con muy pocos recursos podemos conseguir entonces penetrar en el mercado. Así, por ejemplo, si pretendemos abrir una librería on-line, está claro que será muy difícil tener éxito. Pero pensad, en cambio en qué pasaría si abrimos una librería especializada en esoterismo. En ese caso los mismos internautas serán nuestros mejores voceros haciendo funcionar el boca a oreja y propagando la buena noticia de la aparición del nuevo servicio.

La clave en esta situación es, por tanto, encontrar una idea nueva, inédita, que aproveche el potencial de la red para crear valor para un segmento de mercado determinado. La creatividad debe aplicarse no sólo en el diseño del producto, sino también en la forma de promocionar el servicio a los potenciales clientes y en la manera de comunicar con ellos. El trabajo, la constancia, la adaptación constante y las pruebas continuas completarán el conjunto de herramientas con que hay que contar para abordar un segmento en esas condiciones, las de ser el primero.

Por supuesto si el precursor desea ser el futuro líder, deberá invertir en promoción a medida que entren en su mercado nuevos competidores. Pero eso ya forma parte de la segunda fase.....

FASE 2: APARECE EL LIDER

Una vez que alguien ha lanzado una nueva idea, si tiene un mínimo éxito, aparecen rápidamente otras iniciativas que van a imitarla. Esos primeros imitadores, de hecho, son beneficiosos para el nuevo nicho de mercado puesto que, entre todos, suman más medios de promoción, más recursos y se estimula la innovación.

Las BARRERAS DE ENTRADA SON MEDIAS en esa fase porque ya se ha perdido la ventaja de la idea original. Quien entra ahora en el mercado aprovecha la idea de sus predecesores pero necesita darse a conocer. Y los internautas ya no van a ser tan activos en su promoción espontánea para difundir un servicio que no les aporta ya la novedad inicial.

En cuanto hay varios actores en el mismo mercado, va a aparecer entre ellos un líder. Para ser el líder hay que luchar activamente para ello. Hay que ser de los primeros, pero,

} Ciclos de mercado y estrategia Internet |

además, conseguir difundir su nombre -su marca- con mayor rapidez que los demás. Esta etapa requiere invertir en marketing para crear y mantener el liderazgo.

Por lo tanto, para lograr ser el líder habrá que actuar en paralelo en todos los frentes: invertir más en publicidad, ofrecer mejores servicios y, muy importante, aportar innovaciones en el enfoque del servicio/producto.

Se puede creer que entrar después del fundador tiene la ventaja de que ya podemos desarrollar nuestro proyecto a partir de los conceptos de otros sin cometer sus errores. En cierta forma ese nuevo concepto es algo que nuestros predecesores nos han regalado. Es cierto. Sin embargo, ellos saben mucho más que nosotros sobre ese concepto porque lo han creado, pensado, desarrollado y aplicado. Saben los problemas que presenta. Nosotros, no. Saben por qué lo han desarrollado tal como lo vemos en el web y no, de otra forma. Nosotros sólo vemos cómo lo presentan, pero no sabemos por qué. Y, casi con seguridad, ya tienen pensadas nuevas líneas de desarrollo del concepto, probablemente, a partir de información conseguida gracias a su presencia en la red.

Por lo tanto, en esta segunda fase, si bien es posible conseguir el papel de líder frente al Creador del concepto, queda claro que quien primero se lanza adquiere una ventaja de conocimiento y experiencia sobre sus seguidores que difícilmente va a perder (siempre que no se duerma en los laureles).

Los seguidores, ya lo he dicho, necesitan INVERTIR EN PROMOCIÓN pero necesitan, simultáneamente, MEJORAR de forma consistente LA PROPUESTA DEL CREADOR si quieren conseguir imponerse como líderes.

FASE 3: LA MADURACIÓN DEL MERCADO

La tercera fase es la de la maduración. Ahí ya ha entrado todo el mundo. Cada uno está intentando captar los clientes de sus competidores. Y como el mercado es global, eso significa que todos los internautas tienen acceso a todas las ofertas. El resultado de esta situación, puesto que los internautas no tienen una memoria ilimitada, es que "se quedan" con 1 o 2 de las direcciones de ese mercado. Si en un sitio web encuentran satisfechas adecuadamente sus necesidades, ¿para qué recordar muchos más? y ¿para qué cambiar?

Ésa es una aparente paradoja. La fidelidad es muy difícil de conservar en Internet debido a la facilidad de comparación de servicios y ofertas de que goza el cliente. Pero, por otro lado, existe el grave problema de la confianza. Como sabemos, el cliente no se atreve a cerrar un negocio en un sitio web hasta que confía plenamente en la seriedad y profesionalidad de ese sitio. Ese mismo fenómeno le lleva a que, una vez que ha confiado en un sitio web y ha obtenido un resultado satisfactorio, preferirá volver a hacer negocios con ese mismo sitio antes de arriesgarse con otro sitio del que todavía no se fía.

Por eso ES MUY IMPORTANTE SER LIDER EN SU SEGMENTO si se quieren hacer negocios en la red. Porque todo el mundo conoce al líder -o a los 2 o 3 líderes- y, por el sólo hecho de que son líderes, el internauta les otorga su confianza. A nadie se le ocurre dudar de que si compra un libro en Amazon, el libro le llegará en buenas condiciones y en el plazo fijado. "Y si eso es así y ahí encuentro toda la información de los libros que me interesan, ¿para qué voy a probar otro sitio?" Para arrancar a ese internauta de su sitio habitual, hará falta algo muy especial: ¿quizá un importante esfuerzo de publicidad?, ¿quizá un descuento del 40% en un best-seller o bien una idea novedosa? Por ejemplo, ¿qué tal abrir una librería dedicada a la Novela Histórica? Si soy aficionado a ese género, seguro que iré a ver qué



} Ciclos de mercado y estrategia Internet |

me ofrecen y buscar ese libro que intento encontrar desde hace tanto tiempo. (Aunque, de hecho, esto es volverse a situar en la primera fase de un nuevo segmento de mercado).

En esta tercera fase, las barreras de entrada son altas o muy altas. Quien quiera entrar en el mercado en esta fase deberá hacerlo a costa de ingentes presupuestos dedicados a desarrollo de aplicaciones, publicidad y promoción. Y, aún así, tiene unas probabilidades de éxito muy limitadas.

En esa etapa, ese segmento tiene un LIDER BIEN ASENTADO y que difícilmente perderá su posición si no es cometiendo errores graves (cambiando su enfoque de negocio u olvidándose de la actualización e innovación continuas). Él es quien más sabe de ese segmento y del comportamiento y necesidades de los internautas y éstas son las materias primas para seguir dándoles, mejor que nadie, lo que piden.

CONSECUENCIAS

Podemos extraer varias consecuencias. La más destacada se refiere a las dos formas en que una empresa puede abordar un mercado en la red:

A) Intentar entrar en un mercado ya existente (o abordado por otros con anterioridad). Eso va a requerir una inversión masiva por su parte para conseguir penetrar en la mente del cliente potencial. Las garantías de éxito serán proporcionales a los recursos invertidos pero también dependerán de muchos otros factores (acierto de nuestro enfoque, implantación de los competidores,...). Es decir, las probabilidades de éxito serán limitadas. Lo más seguro es que tan sólo consigamos llegar a ser uno más del montón. Pero está claro que, si llegamos tarde, no tenemos más alternativa que ésta, a menos que....o bien

B) crear una nueva categoría mediante la especialización del mercado que defina. Con ello, se situará en la fase de INICIO del nuevo mercado-nicho que estará creando. Esta alternativa mejora las probabilidades de éxito, pero requiere ser capaz de crear e innovar. A menudo, esto implica romper moldes. Y eso suele ser difícil para las grandes empresas. Por eso los pequeños tienen ahí su oportunidad real.

También sacamos otro par de conclusiones interesantes:

} La primera es que el coste de hacerse un hueco en el mercado es mayor cuanto más tarde entremos en el mismo. Eso significa también que EL COSTE DE ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE AUMENTA cuanto más tarde entremos a competir en ese mercado y, por lo tanto, EL MARGEN QUE OBTENGAMOS DE CADA CLIENTE SERÁ MENOR FRENTE AL OBTENIDO POR NUESTROS COMPETIDORES. Es decir, necesitaremos una base de clientes efectivos más amplia para alcanzar los mismos resultados económicos que los competidores más "antiguos" que nosotros en la red.

} La segunda conclusión es que hemos encontrado una aclaración a esa afirmación tan repetida por unos y, a la vez, tan discutida por otros, de que Internet es barato. Ha quedado claro que, efectivamente, puede ser relativamente barato desarrollar una estrategia en Internet siempre que lo hagamos de la manera adecuada. De otra forma, Internet puede ser o completamente ineficaz (si lo abordamos con una estrategia equivocada) o transformarse en un pozo sin fondo (si nos empeñamos en insistir en un enfoque erróneo).