

ESTRATEGIA DE FOCO O ENFOQUE

PRIMERO UN REPASO: La estrategia competitiva:

Una vez determinada la posición respecto a la competencia en la situación actual (mediante un análisis FODA por ejemplo), Porter sugiere tres modelos básicos con los que competir en el mercado:

Liderazgo en Costes: La ventaja competitiva de las empresas que utilizan esta estrategia es ser las que mejor precio pueden ofrecer. Esto implicará la necesidad de vender un alto volumen de unidades que aportarán un menor margen unitario. Para conseguirlo deberán ser muy eficaces negociando con proveedores, fácil y rápido acceso a las tecnologías productivas más eficientes, un equipo de ventas o modelo de comercialización que permita rentabilizar rápidamente la inversión y un público objetivo de gran tamaño.

Estrategia de Diferenciación: Para competir con base a esta estrategia es esencial un conocimiento del cliente en profundidad ya que la ventaja competitiva la determinará la capacidad de la organización de ofrecer aquello que los demás no pueden y mantenerse atentos al mercado y sus tendencias para reaccionar rápido en caso de variar. En esta estrategia el cliente y sus preferencias marcan la actividad de la organización, si bien la organización tiene más libertad para marcar los precios, incluso, un poco por encima de la competencia ya que ofrecen algo diferencial por lo que el cliente final estará dispuesto a pagar un ligero sobreprecio.

Estrategia de Enfoque: Este modelo competitivo se basa en ofrecer algo muy concreto para un público también muy concreto, un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. Para ello, lo verdaderamente importante es saber en qué mercados estar y cómo llegar a ellos de forma eficiente. Se trata de una estrategia competitiva que no es excluyente de las otras dos si no que hasta hace años se solía aplicar en conjunto con la de diferenciación o liderazgo en costes, atendiendo únicamente a una parte del mercado en función de la ubicación, la capacidad de distribución o perfiles demográficos. La estrategia de enfoque en la actualidad. Un mercado ideal, por definición, cuenta con una gran cantidad de clientes potenciales, dispuestos a pagar un alto precio por satisfacer sus necesidades y muy poca o ninguna competencia. Hasta hace relativamente poco tiempo esto suponía una quimera. Efectivamente era posible encontrar nichos en los que existía poca competencia y el público estuviera dispuesto a pagar, sin embargo, el número de demandantes solía ser extremadamente bajo o las ratios de repetición de compra no permitía la recurrencia de ingresos. Gracias a las técnicas de marketing digital se salva la principal barrera que impedía la implementación de una estrategia de enfoque pura hasta ahora, conseguir que el nicho de mercado fuera lo suficientemente grande como para aportar un beneficio suficiente y sostenible en un plazo de tiempo asumible por la organización. Para su implementación también cambia la búsqueda de Know How tradicional. Para competir en estos mercados digitales, el conocimiento y la experiencia en marketing digital tiene la misma, o más, importancia que el conocimiento del producto – cliente según los casos. Lo que continúa invariable es el estudio previo necesario para determinar aquellos nichos en los que se podría obtener una rentabilidad acorde con las expectativas.

Aquí vamos a tener en cuenta también el concepto de “segmento de mercado” visto en marketing. Mediante la estrategia de foco o enfoque, se trata de satisfacer un segmento que esté descuidado o desatendido por las grandes marcas o nuestros competidores, de esa manera podemos diseñar una oferta de un producto (bien y/o servicio) que satisfaga de la mejor manera posible a ese segmento. Lo que indica el texto anterior es que, justamente, las grandes empresas no atienden ese segmento porque suele no ser muy grande (o sea tiene

pocos clientes en el mercado) y por eso no muy rentable, sin embargo gracias a la digitalización de hoy en día y a la conectividad, podemos llegar a ese segmento en otros mercados (otras ciudades, provincias o países).

ACTIVIDAD:

Seguimos suponiendo que instalamos un negocio de hamburguesas, por lo tanto te pido que describas un segmento posiblemente no atendido por la competencia de Castelli, y en base a eso, que oferta de producto podrías llevar a cabo. Ese oferta de producto se puede desarrollar y describir con las 4 P (producto, precio, publicidad y plaza o distribución)