



¿ESPECIALIZARSE O DIVERSIFICARSE?

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Dentro de la variada gama de estrategias posibles para una empresa, independientemente del sector donde actúe o del tamaño que tenga, se encuentra la disyuntiva de **especializarse o de diversificarse**. Su análisis constituye la esencia de este documento:

LA ESPECIALIZACIÓN

Hablamos de especialización cuando estamos al frente de un negocio^[1] **cuya oferta o disponibilidad de productos está concentrada en sólo bienes y servicios de un mismo tipo**, los cuales pueden estar compuestos por muchas marcas o variedades, pero sin salirse del tipo elegido. Es el caso, por ejemplo, de un almacén experto en teléfonos y comunicaciones, donde esperamos encontrar una gran gama y diversidad en los modelos, tamaños, precios, accesorios, servicios relacionados, mantenimiento y reparaciones, etc. de estos equipos, es decir todo lo que gira en torno a las comunicaciones. **En este caso hablamos de una empresa especialista.**

La estrategia, detrás de la especialización, es ser el mejor en su campo y distinguirse de sus competidores por el conocimiento, la actualización, la variedad, la capacidad y la plenitud en las soluciones ofrecidas al público. Se pretende dejar en la mente de los consumidores la idea de que “cuando requiera algo de ..., piense en ...”, con el fin de lograr un posicionamiento de “siempre encuentre lo que busco, tengo de dónde escoger, en un solo sitio, con variedad de precios y modelos, buena asistencia, buen servicio y buen respaldo”.

Este modelo de estrategia es ampliamente usado en muchos sectores y tipos de empresas, pero principalmente en los últimos años se ha empleado extensamente en el comercio. Los centros especializados del hogar, los de muebles, los de dotación para el colegio, los de insumos para la construcción, los de electrodomésticos, etc., son buenos ejemplos de especialización.

Los beneficios de esta estrategia se encuentran en:

^[1] Todo tipo de empresas con criterios privados.

1. Ser especialista en el conocimiento y avance sobre el tipo de producto elegido. La concentración en ese bien o servicio le permite **generar una posición de vanguardia** frente a quienes son distribuidores diversificados de muchos productos de distintos tipos.
2. Se pueden **obtener economías de costos o de escala por la concentración**, los volúmenes, los despachos, etc. que se logra obtener como especialista. Estas ventajas se pueden traducir en beneficios finales de precio para los propios consumidores.
3. **Se establece una relación de “alianza” con los proveedores de su cadena de abastecimiento** y se puede aspirar a ser representante de muchos de ellos, no sólo distribuidor o comercializador.
4. **Se posiciona en la mente del público** de acuerdo con la categoría de su producto como el “que sabe y tiene todo lo que hay para ver”.

LA DIVERSIFICACIÓN

Esta es una estrategia alternativa, **ser productor o comercializador de diversos productos de diferente tipo o prestador de servicios de variados tipos de necesidades.**

La estrategia, en este caso, surge de la variedad para llenar las diversas necesidades que los consumidores en su ciclo de vida pueden presentar. El consumidor es uno pero sus necesidades son muchas, muy diversas y se presentan en diferentes etapas de su ciclo de vida, bien como consumos corrientes o bien como consumos durables.

En esta situación, la idea es la variedad, la diversidad, la completitud de lo que se ofrece, por lo cual la oferta disponible puede abastecer a muchos compradores diferentes con motivaciones de compra distintas en el mismo momento, para cada uno de ellos hay una solución. Este es el origen de las llamadas grandes superficies, por ejemplo, las cuales en sus tiendas por secciones o departamentos están en capacidad de atraer muchos públicos con necesidades diferentes, en diferentes momentos, incrementando con ello las ventas por metro cuadrado de exhibición.

Una universidad, por ejemplo, puede aprovechar su infraestructura física, tecnológica, humana, para realizar diversos tipos de programas de educación en diferentes áreas de conocimiento, para niveles de educación distintos y públicos (adultos, jóvenes, mayores) de una gran variedad. Con esto logra la dilución de sus costos e infraestructura en forma más completa y eficiente.

Los beneficios de esta estrategia se encuentran en:

1. **Para el cliente es muy atractivo encontrar en el mismo sitio tal diversidad de bienes o servicios**, en ocasiones con facilidades ampliadas como servicios financieros, comunicaciones, recreación, alimentación, zonas de descanso, como ocurre con las grandes cadenas comerciales.
2. **Un alto porcentaje de las compras de las personas no son programadas y se deciden en el sitio de la compra, cuando el cliente las ve y viene a su mente una aspiración o una necesidad insatisfecha.** Los negocios diversificados facilitan este tipo de conducta.

www.planning.com.co

3. El disponer de diversidad de productos o servicios **permite afrontar las alzas y bajas en los ciclos de demanda** de unos y otros bienes o facilidades, evitando riesgos por caídas fuertes en las ventas.

4. **El no depender de unos pocos proveedores concede una fortaleza adicional al negocio diversificado**, por la facilidad de acceso a modelos, ofertas y marcas que pueden llenar la aspiración de los más variados públicos.

5. Finalmente se puede **hacer una selección de las líneas o servicios con mayor rotación y aceptación para mantener una oferta diversificada**, pero rentable en términos de su mezcla y velocidad de salida.

No es posible afirmar cuál de las dos estrategias de diversificación o especialización tiene mejor perfil en términos de resultado. Las condiciones del negocio, del mercado y la posición de los consumidores serán determinantes para esta elección. Lo cierto es que los especialistas en productos o los abastecedores del mercado en forma diversificada están presentes en las más variadas ramas de negocios. La especialización genera la ventaja del que “más conoce y ofrece sobre un tipo de producto” y la diversificación, la ventaja de una “oferta variada y diversa para muchos tipos de clientes”.

Mayo de 2007

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co