



ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL DESARROLLO DE MERCADOS [1]

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Como tema complementario al desarrollo de productos, exploremos ahora los elementos esenciales en el desarrollo estratégico de mercados:

El posicionamiento de las instituciones en relación con los mercados es una decisión que tiene que ver, tanto con los análisis estratégicos y comerciales, como también con los relacionados con los canales de distribución, la tecnología y la capacidad instalada disponibles.

Por una parte, entonces, son las decisiones comerciales, donde estamos interesados en conocer las características del mercado (ubicación geográfica, tamaño, competidores que participan) y de la clientela potencial (motivaciones de compra, características demográficas y socioeconómicas, necesidades de servicios y productos sustitutos que se emplean), y por la otra, los elementos relacionados con la fuerza de ventas y los canales de distribución disponibles (características de la fuerza de ventas, sistemas de promoción, canales de distribución y costos de los servicios, disponibilidad y acceso a diversas tecnologías de acceso a los servicios, etc.).

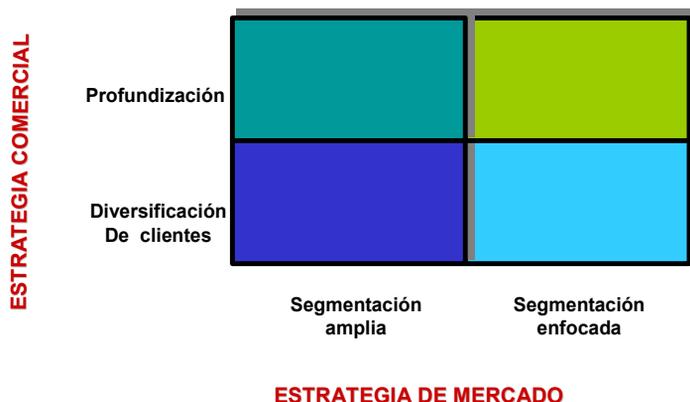
Dentro de la evaluación comercial son especialmente significativos el crecimiento y la evolución del mercado al cual se aspira y las características de riesgo (de pago) que se pueden esperar. Hay mercados con una alta dispersión, capaces de generar grandes volúmenes pero a través de miles de clientes, como serían, por ejemplo, los mercados de consumo masivo. O hay mercados altamente concentrados con pocos clientes, muy selectivos, como serían los mercados de elite.

En medio de esas reflexiones tiene especial cuidado el examen del riesgo potencial concentrado o distribuido por el efecto capacidad de compra, pago y permanencias que las distintas poblaciones de clientes tienen. Para continuar con el ejemplo mencionado, un mercado de consumo masivo permite tener una gran dispersión de riesgo con pocos volúmenes individuales de compras por cliente y es una buena estrategia en economías con períodos más o menos estables de crecimiento económico o con moderadas declinaciones. No lo es en los casos de extrema inflación o de fluctuaciones sectoriales o generales muy fuertes que afecten severamente el empleo y los ingresos familiares.

[1] En documento anterior examinamos algunos de los elementos más significativos en el desarrollo de productos, mencionando entre ellos la estrategia de producción (diferenciación y bajo costo) y la estrategia de innovación (mejoramiento continuo e innovación permanente).

Mercados selectivos, por el contrario, generan altos niveles de concentración pero con riesgos más controlables y previsibles y mayor permanencia.

Como vemos en el gráfico siguiente, fuera del riesgo, existen dos elementos determinantes para el desarrollo de mercados, los cuales podemos caracterizar como la estrategia de mercado y la estrategia comercial. La primera referida a los diferentes tipos de públicos que deseamos atender y la segunda, relacionada con la forma como los queremos atender:



Están disponibles, por tanto, cuatro estrategias básicas para el desarrollo de mercados:

A. Segmentación amplia con clientela diversificada

Este suele ser el caso de instituciones con enorme infraestructura, cobertura geográfica y capacidad tecnológica, que aspiran a tener un gran número de clientes, con diversificación en distintos segmentos del mercado. Son instituciones que podríamos llamar “generalistas” y masivas. Su estrategia está en el volumen, las economías de escala, el acceso a recursos de menor costo y la dispersión del riesgo. El hecho de no estar concentradas en un único mercado, les permite sobrellevar las declinaciones de algunos de ellos con las alzas en otros. Suelen ofrecer productos básicos, sin gran especialización, pero requieren de alta tecnología para ser eficientes con su alto volumen de productos vendidos y su gran cobertura.

Para mencionar un ejemplo, este es el caso de las compañías de venta de los bancos universales, quienes tienen cobertura en muchos sitios geográficos y clientes de las más diversas capacidades económicas.

B. Segmentación amplia con relaciones de gran profundidad

Se trata de un enfoque semejante en cuanto a la diversificación en varios mercados, pero sin la pretensión de un amplio número de clientes. En este escenario se prefieren pocos clientes “bien atendidos”, con un nivel de personalización alto en el servicio y la atención, con el fin de tener relaciones de gran profundidad y permanencia.

Lo que se pretende es ser esencialmente selectivos y tener cada cliente con el mayor número posible de productos de la institución. La esencia, en este caso, es la calidad y la calidez de la atención y del servicio, más que la gran infraestructura. Son instituciones que suelen ser muy rentables dadas las economías de alcance (más volumen con menos clientes, bien seleccionados) y la dispersión de los riesgos en diferentes segmentos del mercado.

Un buen ejemplo de instituciones de este tipo está en proveedores de servicios de protección personal y familiar dirigidos a estratos altos de consumidores.

C. Segmentación enfocada con clientela diversificada

Este suele ser el caso de empresas que desean explotar unos pocos mercados o volverse especialistas en un determinado tipo de mercado, pero aspiran a un número significativo de clientes, con el fin de no concentrar riesgos.

Este tipo de empresas se convierte en especialistas en algunos productos dirigidos a un tipo de clientes particular. Su ventaja está en la especialización y con ella aspiran a tener más clientes, además, suelen ser compañías innovadoras con el fin de mantener esos clientes atraídos. Con frecuencia desarrollan productos diferenciados y muy especializados, apoyados en avanzada tecnología y/o en el mayor conocimiento, lo cual desanima el ingreso de nuevos participantes.

Es el caso de la producción de computadores personales y empresariales de alta especificación.

D. Segmentación enfocada con relaciones de gran profundidad

Por último, este tipo de compañías es altamente exclusivo, selectivo, exigente y busca sólo clientes que cumplen con un perfil muy específico. Es el caso, por ejemplo, de aquellas instituciones financieras que se dedican sólo a la banca personal privada, donde las razones de atención calificada, cercana, supremamente confidencial y con amplias alternativas de inversión, tienen especial significación. Por definición este tipo de clientes no requiere gran infraestructura o cobertura geográfica.

Las compañías que están en este escenario, no aspiran a un gran número de clientes ya que el mercado en sí mismo no es muy amplio. Su fuerza de ventas es altamente calificada y entrenada en el conocimiento de su cliente. El público de estos mercados específicos busca productos diferenciados y una atención individual y muy personal, tal que satisfaga sus necesidades y están interesados en una oferta frecuente de productos porque su capacidad económica les permite acceder a ellos.

Conclusión

No es fácil decidir en cuál de los escenarios comerciales debería encontrarse cada institución y solo un análisis cuidadoso sobre las características y expectativas de los clientes, así como sobre las capacidades y posibilidades de la institución, permitirán elegir uno u otro esquema. Lo cierto es que estratégicamente para una institución es muy conveniente saber en cuál está o debería estar, porque de lo contrario es como no estar en ninguno y con ello se pierde el efecto de la ventaja competitiva que estas estrategias permiten crear.

Planning S.A 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