



¿PROFUNDIZAR O DIVERSIFICAR?

Nº 2007

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

Una de las variables más poderosas de la estrategia comercial de las empresas productoras de bienes o prestadoras de servicios surge de la disyuntiva entre profundizar en los mercados y clientes actuales o diversificar hacia otros mercados y públicos que puedan volverse también mercados objetivos.

Aclaremos primero la expresión mercado objetivo, la cual se refiere a los grupos homogéneos de clientes que pueden ser atendidos de una manera singular, es decir, con una propuesta de valor apropiada y específica para sus características y necesidades. Esta oferta de valor estará compuesta por los productos, los servicios y los beneficios ofrecidos, acompañados de las condiciones de venta y las características de la relación entre el cliente y el proveedor. Frecuentemente las empresas de bienes o servicios disponen de una variedad de productos y servicios para cada tipo de clientes. En cada mercado se combinan aquellos más adecuados al perfil de los clientes como parte de la propuesta de valor, su principio es “sembrar, cultivar y cosechar”, tanto por el número de clientes como por el número de productos o servicios vendidos en promedio a cada cliente.

En la práctica una empresa puede tener acceso a muchos mercados objetivos diferentes y disponer de varias propuestas de valor adaptadas o específicas para cada segmento de mercado, según sus características y necesidades, y, por supuesto, según las capacidades y competencias de la empresa. Así, cuando una empresa se posiciona en un mercado, a medida que avanza

en sus labores de conquista y penetración del potencial de ese grupo homogéneo de clientes, ganará más consumidores para convertirlos en parte de su mercado real.

Una vez que se ha conquistado una parte significativa de los clientes del mercado objetivo, surge la alternativa de conquistar más clientes de ese mercado, lo cual técnicamente se llama diversificar la cartera de clientes del mercado objetivo, como también puede existir la opción de entregar más productos de la oferta de valor a cada uno de los clientes ya vinculados, quienes son usuarios de al menos un producto o servicio, esto último es lo que conocemos como profundizar en el mercado real.

Ambas estrategias comerciales son posibles e idealmente podrían desarrollarse las dos simultáneamente, lo cual es un reto de magnitud considerable por su complejidad y en ocasiones por su costo. La gran mayoría de empresas se focalizan en uno de ellos (diversificar clientes o alternativamente profundizar productos), sin dejar de lado alguna conquista en el otro frente, pero no será tarea con la misma prioridad y asignación de esfuerzos. Veamos algunos comentarios sobre las dos estrategias comerciales.

DIVERSIFICAR LA CARTERA DE CLIENTES DEL MERCADO OBJETIVO

Esta estrategia generalmente se emplea para atraer más clientes del mercado potencial y volverlos mercado real, dado que, probablemente, se tiene un espacio muy amplio

para crecer pues se considera que la competitividad de la empresa frente a sus competidores comparables es significativa y su capacidad instalada de producción o de servicio lo posibilitan, lo cual permitirá ganarse muchos logros en esa tarea, incrementando el posicionamiento de la marca y del producto.

Pero, por supuesto, esta suele ser una labor costosa y compleja, ya que se inicia con la prospección de los clientes, su valoración como potenciales relacionados de interés, el proceso de conocimiento previo, el abordaje y el convencimiento, sobre todo, si ya son clientes de productos similares ofrecidos por otro competidor. Además, esta tarea tiene grados de complejidad mayores si el cliente potencial ha sido cliente real por muchos años con el competidor que lo atiende.

El costo de vincular un nuevo cliente es significativamente mayor que el de profundizar uno actual. Una tarea de esta complejidad debe abordarse siempre que dispongamos de los recursos y las capacidades necesarias para hacer y sostener las campañas comerciales requeridas y efectivamente dispongamos de ventajas competitivas singulares, especialmente de reputación, producto, calidad y servicio y, también, que seamos atractivos para permitir el costo de cambio que significa para un cliente fiel a un competidor por varios años, acercarse a una nueva oferta de valor y cambiarse. Todo cambio de esta naturaleza tiene implícitos algunos costos ocultos para quien acepta la nueva oferta de valor, por el simple proceso de cambio, pero también por los riesgos de calidad, entrega, respaldo, reputación o servicios, aún no experimentados.

PROFUNDIZAR EN EL MERCADO REAL

Si la empresa dispone de una buena “tajada” del mercado objetivo de interés y, además, también

ha construido una cartera diversificada de productos interesantes y competitivos, la labor comercial en este caso se centra generalmente en profundizar las relaciones con los clientes ya vinculados entregándoles más productos, servicios y beneficios para “cautivarlos” más con la solución de valor y evitar la erosión del mercado real por los competidores, quienes, a su vez, estarán buscando diversificar su propia cartera de clientes del mercado objetivo. Si la labor de profundización ha sido exitosa con los clientes vinculados, se dispondrá de un buen “paraguas” para aguantar el “chaparrón” de la competencia o la existencia de productos sustitutos. Además, la profundización trae como resultado incrementar la rentabilidad de la empresa, puesto que el mismo cliente, ya vinculado, toma más productos, con lo cual se generan economías de escala (más productos con la misma capacidad instalada), de alcance (más productos en los mismos clientes) y de costos (algunos costos comerciales se logran economizar y los costos unitarios por producto disminuyen).

AMBAS ESTRATEGIAS SIMULTÁNEAS: PROFUNDIZAR Y DIVERSIFICAR

Cada una de las estrategias descritas de diversificación y profundización ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa y su combinación permite maximizar su resultado. En la práctica suele escogerse ejecutar una de ellas, sembrar con diversificación de clientes, generalmente, en primer lugar, para luego cosechar con la otra estrategia, la de profundización, como segunda opción.

En la práctica, las capacidades y competencias de la empresa ayudarán a esta decisión, pues al final dará lo mismo en términos de número de productos vendidos, tener 1.000 clientes (más diversificación) con 2 productos, es decir, dos mil productos vendidos, que tener 500 clientes con 4




productos (más profundización) vendidos por cliente, o sea, los mismos 2.000 productos vendidos.

Sin embargo, no todos los productos significan lo mismo estratégica, comercial y financieramente, siempre habrá una combinación mejor que otra, lograr esta mezcla entre los clientes dependerá de la competitividad y productividad de la empresa, de las expectativas de sus clientes y del desarrollo y complejidad del sector económico en que se encuentren.


Julio 2020


Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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 vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

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

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:  