

ENFOQUE COMPETITIVO Y GENERACIÓN DE VALOR

El valor se genera cuando logramos posicionarnos como líderes en cada mercado que atendemos.

El buen dueño es quien sabe crear riqueza. No una vez o una temporada, sino de manera consistente. Esta labor se realiza gestionando tres frentes principales: se genera el valor construyendo liderazgo en cada mercado que atendemos, se multiplica el valor cuando aprendemos a desdoblar el poder en la organización y se captura el valor alineando la operación a la estrategia.

Sin descuidar la relevancia de los otros dos, es en el mercado donde más podemos hoy detonar la creación de riqueza. Los turbulentos cambios que ahora nos envuelven hacen caducar cada vez con mayor frecuencia las fórmulas de negocio que hace poco pudieron ser grandes creadoras de valor.

El enfoque competitivo consiste en la capacidad de una compañía para generar valor con un mayor poder competitivo en cada segmento de mercado que atiende.

La conducción del mercado ocurre en cada segmento de manera más o menos independiente. Mientras más se enfoque un competidor líder en una parte productiva del mercado, esa parte tenderá a convertirse en un nuevo mercado, separado del original.

Son tres los componentes del Enfoque Competitivo: Fertilidad, Diferenciación y Posicionamiento. Analicemos cada uno.

Fertilidad. No es posible extraer valor de donde no hay consumo. Es la demanda de un producto o servicio la que potencia la generación de valor. Nos enfocamos mejor mientras más dirigimos nuestros esfuerzos competitivos a la parte más fecunda del mercado.

Cada segmento de mercado presenta ciertas condiciones competitivas en cada momento. Donde hoy abundan compradores y altos márgenes, mañana puede haber un mercado maduro donde, a pesar de los grandes volúmenes, sólo unos pocos puedan realmente crear valor.

La fertilidad en cada segmento se representa de manera distinta para cada competidor. Lo que para uno puede ser altamente prolífico, para otro podría no representar nada.

Diferenciación. Es claro que hoy no basta con ofrecer mejor calidad o servicio. La capacidad de generar valor hoy se fortalece, más que nada, por la originalidad de nuestra oferta.

Diferenciarnos es desarrollar una forma única de cautivar a nuestros clientes. Esa forma mantiene su distinción si somos capaces de innovar cada vez que nos “igualan” los competidores.

Si somos los pioneros en ofrecer un satisfactor que nadie ofrece, y sus atributos coinciden con las preferencias de una parte del mercado, podremos entonces vivir una situación temporal de mini-monopolio, con mayor poder de negociación, con mejores márgenes y con más alta rentabilidad.

Posicionamiento. Éste es el lugar que ocupa mi propuesta en la mente de mi cliente. Cuando ese lugar es preponderante, hemos construido valor de marca.

Es el mercado el que tiene que reconocer la superioridad de nuestra oferta. El juez es el cliente, y sólo cuando logremos que él identifique nuestro producto, y reconozca los valores que trae consigo, podremos decir que hemos completado el trabajo del enfoque.

Cuando logramos una marca cuya identidad es recordada y preferida por nuestra clientela el valor que ofrecemos se potencia, y el que generamos también. El posicionamiento es como el turbo que añadimos a nuestra propuesta para abrir puertas y hacerla más poderosa.

Hoy la tradicional lealtad a empresas y marcas tiende a debilitarse. En la actualidad es el empresario quien debe preocuparse por mantener una constante preferencia por sus

*Derechos exclusivos de CEDEM. Guadalajara, Jal., México 2022

“Dueñez” ® es una marca registrada por Carlos A. Dumois Núñez

Prohibida la reproducción parcial o total de este material sin la autorización por escrito del autor

productos o servicios.

Las empresas que tanto se afanan por seguir creciendo en tamaño y productividad necesitan primero revisar sus propuestas al cliente y reinventar sus fórmulas competitivas. El enfoque será para ellas la clave para lograrlo, y de esta manera podrán detonar la generación de valor a partir del mercado.

No podemos multiplicar ni capturar ningún valor si éste no se ha generado en el mercado. El cliente es la única fuente de generación de valor. La única forma de hacerlo es construyendo ofertas líderes. Es trabajo continuo de la Dueñez desechar negocios mediocres y procurar negocios fructíferos.