

# GOLIAT VS DAVID



3E

**MODELO**  
DE GESTIÓN PARA  
EL EMPRENDIMIENTO

R

**RAÚL**  
SALGADO

# GOLIAT VS DAVID



Se observa que una de las preocupaciones más grandes de los pequeños empresarios es el impacto que tienen las grandes empresas en el mercado. Mientras que ellos sólo tienen un limitado flujo de dinero, las grandes empresas manejan importantes presupuestos, así como numerosos recursos logísticos, tecnológicos, de comunicación, entre otros.

Estos emprendedores piensan que es imposible competir con ellos al encontrarse en esta situación tan desventajosa. Sin embargo, la realidad es otra, existen diferentes estrategias que pueden utilizar para competir de igual a igual, e inclusive presentar ventajas competitivas de valor para el cliente que las grandes empresas no contemplan.

La ventaja de ser pequeño se manifiesta en el mayor enfoque que tiene el empresario en un segmento determinado, la preocupación por lograr una comunicación efectiva con el cliente, la posibilidad de desarrollar un producto y/o servicio más atractivo para el segmento

elegido, así como la facilidad para poder adaptarse rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias. Estas acciones pueden ser decisivas en la elección final.

Las grandes empresas, al abarcar un mercado mayor, se ven obligados a desarrollar un producto y/o servicio más estandarizado, una comunicación más global y el uso de medios de comunicación masivos, sin embargo, el factor precio suele ser muy competitivo en el mercado.

Bajo este panorama la pregunta que surge es ¿Cómo enfrentarlos?

En este artículo vamos a tocar dos estrategias para hacerlo:

- La generación de una barrera de entrada
- La supersegmentación

En el caso de la **estrategia de generación de una barrera de entrada** veamos el caso hipotético de una pequeña empresa cervecera llamada Bahía.

La cervecería Bahía, cuenta con algunos años en el mercado de una provincia del país (puede ser donde tienes tu negocio), durante estos años ha crecido muy poco a pesar de tener un gran producto. El impacto en el mercado se ha visto limitado por el alto posicionamiento que presentan las grandes marcas. Ha intentado ampliar su cobertura,

realizar algunas pequeñas promociones, sin embargo, por un tema de precio y costumbre las ventas no han sido las que esperaban.

Este es el caso de muchas empresas ubicadas en diferentes rubros: zapatos, artículos de limpieza, servicios de belleza, gimnasios, alimentos, entre otros.

¿Cómo enfrentó Bahía este gran reto?

Ellos, luego de aprender del negocio durante estos años, decidieron regresar al principio y hacerse una simple pregunta ¿Por qué los clientes consumen cerveza? Esta respuesta los llevó a la identificación de la necesidad.

La gran mayoría lo hace para divertirse, para pasar un momento social donde pueden compartir momentos de su vida con otras personas y para celebrar momentos importantes.

Luego se preguntaron ¿Quiénes son los que más consumen? Y la respuesta los llevó al grupo de personas en edad legal para tomar hasta los 40 años.

Finalmente cruzaron las respuestas obtenidas, surgiendo una nueva interrogante ¿Dónde se divierten las personas hasta 40 años que beben cerveza?

La respuesta fue categórica, en locales de diversión nocturna. Los lugares de preferencia eran bares, pubs, discotecas, karaokes, restaurantes, etc.

Los pequeños empresarios de la cervecería Bahía, luego de varias reuniones decidieron incursionar en este mundo de diversión nocturna. Tenían el producto de mayor consumo, lo que amortiguaba mucho el costo de operación.

Al incursionar en este mundo, ofrecían como **producto exclusivo** la cerveza Bahía, **generando una barrera de entrada a las grandes empresas.**

Con un buen manejo del equipo, el local nocturno empezó a despegar, los asistentes empezaron a probar la cerveza Bahía y las ventas empezaron a crecer. Con el tiempo los clientes buscaban esta cerveza en bodegas, restaurantes, etc. facilitando el ingreso de la marca en estos lugares. Hoy esta empresa ha triplicado sus ingresos y está pensando en abrir sucursales en zonas vecinas.

La segunda estrategia se centra en **la supersegmentación**, en este caso el empresario debe mirar más allá de lo evidente y encontrar elementos de valor para el cliente, atributos que otros no ofrezcan y sirvan para la decisión de compra del consumidor.

Tomando el mismo caso de la cervecería Bahía, vemos que estos empresarios han inaugurado un local de diversión nocturna donde ofrecen de manera exclusiva su marca de cerveza.

Luego de unas semanas el equipo de marketing observó que el 80% del consumo de cerveza se da entre varones mientras que las mujeres prefieren otras alternativas para beber.

Al preguntar, se dio con la sorpresa que a las mujeres no les gustaba ese amargor en la cerveza ni el propio sabor (en algunos casos). Esta respuesta los puso a pensar. ¿Cómo podían atraer a ese importante flujo de clientes a la marca que ellos ofrecían?

Entonces, decidieron poner a trabajar al equipo de desarrollo de productos. Vieron la forma de ofrecer una cerveza más ligera (para disminuir el sabor) y que amargue menos.

Luego de probar diferentes prototipos de manera promocional entre los asistentes llegaron con la fórmula adecuada: una cerveza ligera, afrutada y con una presentación más delicada.

Dentro de los siguientes dos meses el consumo de cerveza en las mujeres se había duplicado, ahora cada vez son más aquellas que deciden consumir Lady bahía. La cerveza hecha sólo para mujeres. Ahora cada vez que las mujeres van a una bodega, restaurante, etc.

piden sin dudar esta cerveza antes que las cervezas que ofrecen las grandes empresas.

Esta estrategia busca encontrar un satisfactor de poder adicional al que ofrece la competencia, de esta manera se inclina la balanza al momento de tomar la decisión de compra, sin embargo, se debe tener mucho cuidado, cada proceso de supersegmentación puede reducir el volumen potencial de clientes que la empresa pueda tener. Se recomienda que sea un producto y/o servicio adicional al que se ofrece de manera habitual.

En este caso no se dejó de vender la cerveza Bahía, sino, se buscó ingresar en un segmento donde no tenían un impacto importante. En este caso, se les ofreció un producto con características especiales que satisfacen más a este grupo de clientes potenciales. Al brindar esta diferenciación logran una mayor identificación con la marca iniciando el proceso de fidelización.