

CAPÍTULO 8

Para poner en práctica. Pág. 231

ESTRATEGIA DE ENFOQUE * significativo

Rolls Royce, MultiScan Technologies y Gem Imaging son tres empresas que han utilizado una estrategia de enfoque: han seleccionado un segmento de mercado muy concreto – el resto de los segmentos no son su objetivo – y en él quieren ser la referencia indiscutible, los líderes.

No es fácil para un directivo decantarse por una estrategia de enfoque. Hay que saber renunciar a la posibilidad de abarcar buena parte del mercado, para quedarse sólo con una pequeña “porción” o segmento. Hay que tener muy clara la máxima que más vale ser el mejor en una sola cosa que ser mediocre en muchas.

Rolls Royce dentro de la industria del automóvil se ha enfocado en el segmento del súper- lujo, en el que son los líderes indiscutibles. Decir Rolls-Royce es decir lo máximo. Sus coches suelen superar el precio de 200.000€. Su estrategia pasa por una cifra de ventas reducida pero con un gran margen por unidad. Su crecimiento sostenible está en buena medida siendo posible gracias a los mercados emergentes.

Esta estrategia de enfoque pasa – en muchas ocasiones - por la personalización de los autos: coches a medida de los gustos del cliente, fabricados bajo pedido. Este es el caso del modelo Phantom, más del 90% de las unidades vendidas en 2012 han sido personalizadas. Esta idea de hacer partícipe del diseño del coche al cliente ha conllevado que algunas de las ideas de los clientes se plasmen de serie en los coches.

Multiscan Technologies y Gem Imaging han enfocado su negocio a la aplicación de la ciencia y de la más avanzada tecnología a campos de actividad muy especializados y concretos. Multiscan Technologies se ha enfocado en la producción de un sofisticado equipo de rayos X para la selección de frutos pequeños de hasta 55 milímetros de diámetro, clasificando en base a color, defectos, tamaño, forma o textura: aceitunas, cerezas, tomates cherry, pistachos,... Por su parte Gem Imaging se ha centrado en la detección y diagnóstico precoz del cáncer a través de la visión molecular

Reflexiona:

- En que consistió su estrategia

- Cuales fueron las características características principales de la estrategia