

MARKETING

ESTRATÉGICO

Sesión 2



LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

*Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los
que la competencia sea irrelevante*

W. Chan Kim/Renée Mauborne

Basados en un estudio de 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas treinta industrias, los autores plantean una nueva visión sumamente innovadora en relación a la estrategia de negocios:

— *ganar a través de la no competencia.*

Se establecen dos tipos de estrategias:

- ***Océano rojo:*** competir en espacios de mercado existentes (muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe de rojo sus «aguas») a través de la diferenciación o la baja de costos.

Se establecen dos tipos de estrategias:

- ***Océano azul***: generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda.

CRITERIOS PARA DEFINIR UN OCÉANO AZUL

FOCO

Definir variables alejadas de la competencia poniendo énfasis en las variables que son innovadoras en valor, y que promueven un modelo de negocios de bajo costo.

DIVERGENCIA

Orientar el perfil estratégico en divergencia a las variables del mercado en océanos rojos, con una curva de valor divergente a la disyuntiva entre valor y costo.

MENSAJE CENTRAL

Crear un mensaje claro y contundente de la estrategia que comunique la oferta con honestidad y autenticidad para generar la confianza y el interés de los consumidores

INNOVACIÓN EN VALOR

- *Valor sin innovación: no sobresale en el mercado*
- *Innovación sin valor: basada en tecnología*
- *Innovación en valor: alinear utilidad, precio y coste*

INNOVACIÓN EN VALOR

Se crea en la región en la que los actos de una empresa inciden favorablemente en su estructura de costes y en la propuesta de valor para los compradores.



ESTRATEGIA OCÉANO ROJO

Compite en el mercado existente

Trata de batir a las competencias

Explota la demanda existente

Elige entre la disyuntiva valor o coste

Alinea todo el sistema con la decisión de diferenciación o bajo coste

ESTRATEGIA OCÉANO AZUL

Crea un mercado único

Torna irrelevante a la competencia

Crea y atrapa nueva demanda

Rompe esta regla

Alinea todo el sistema con la decisión de diferenciación y bajo coste

HERRAMIENTAS

EL LIENZO ESTRATÉGICO CIRCO DEL SOL

Curvas de valor

Alto

Ringling Bros and Baurnum & Bailey

Cirque du soleil

Circos regionales

Bajo

Precio

Estrellas

Espectáculo
Con
animales

Concesiones
En los
pasillos

Múltiples
pistas

Diversión
Y humor

Suspense
Y peligro

Escenario
único

Tema

Ambiente
refinado

Múltiples
producciones

Música y
Danza
artísticas

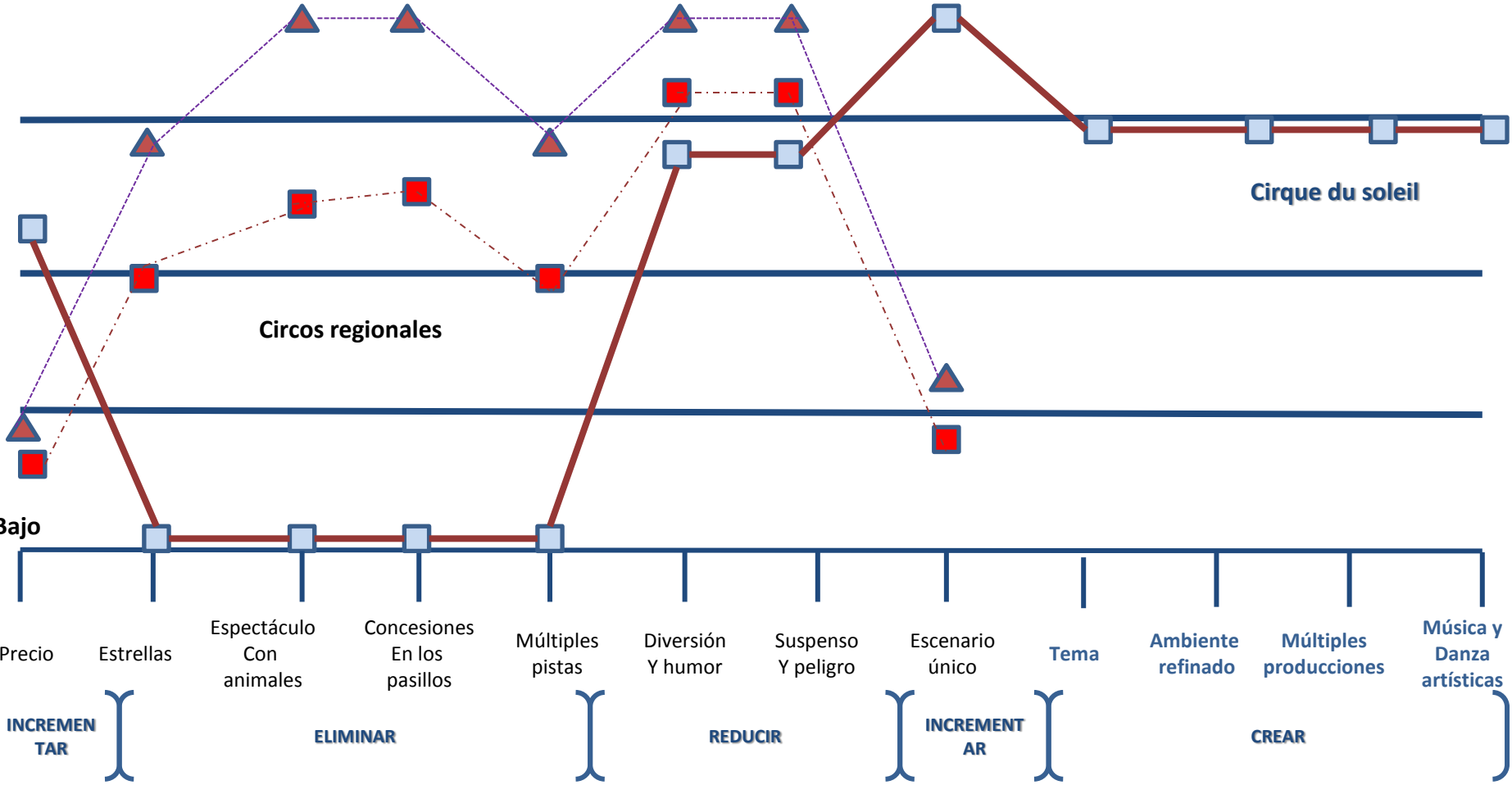
INCREMEN
TAR

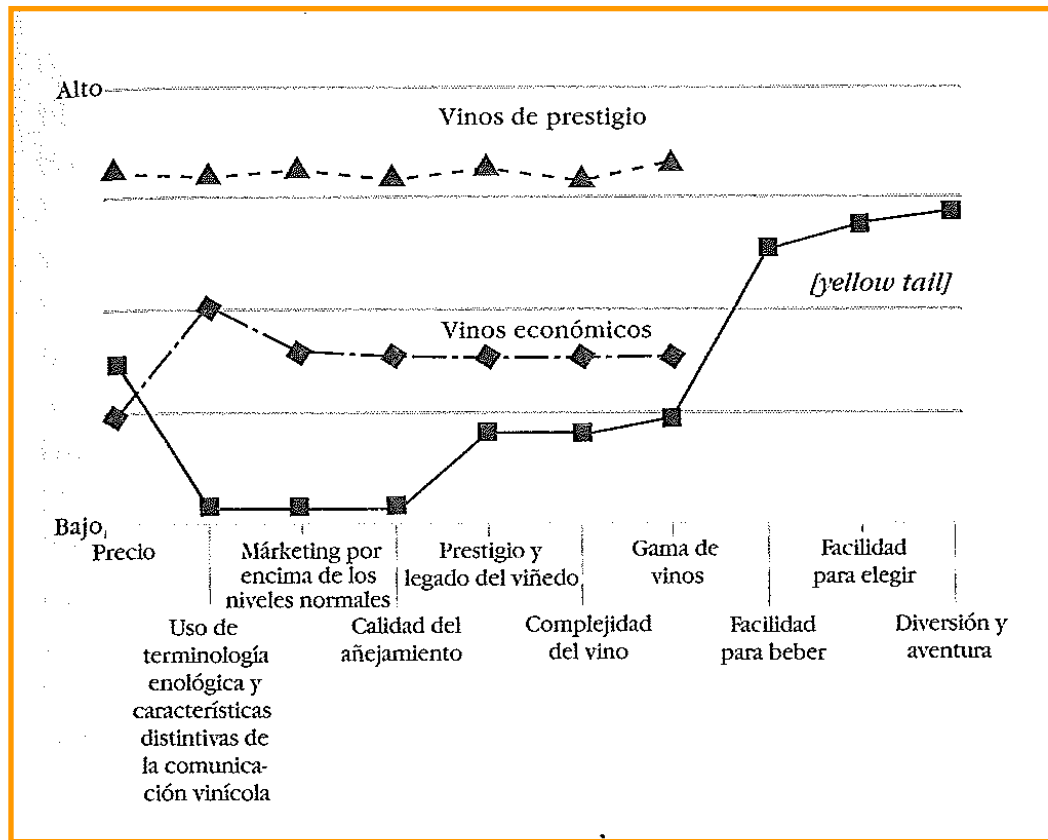
ELIMINAR

REDUCIR

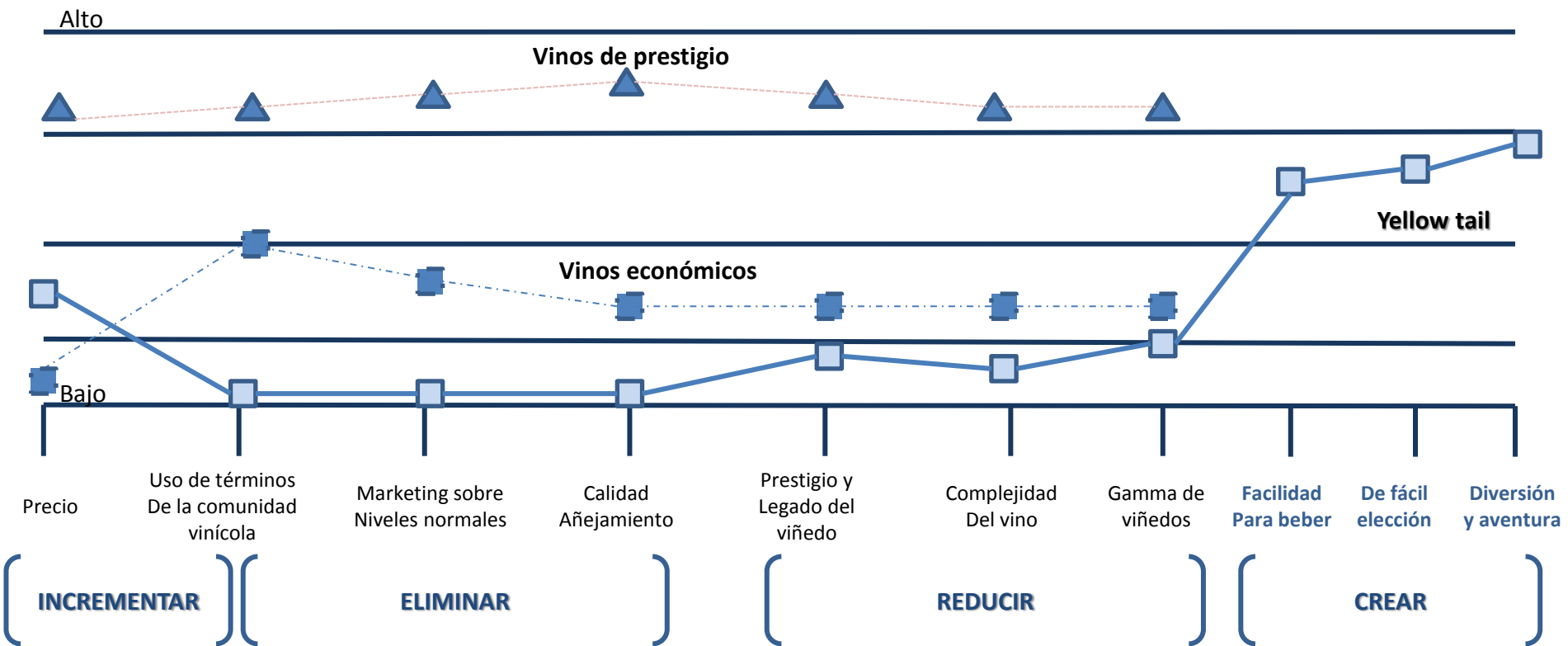
INCREMEN
TAR

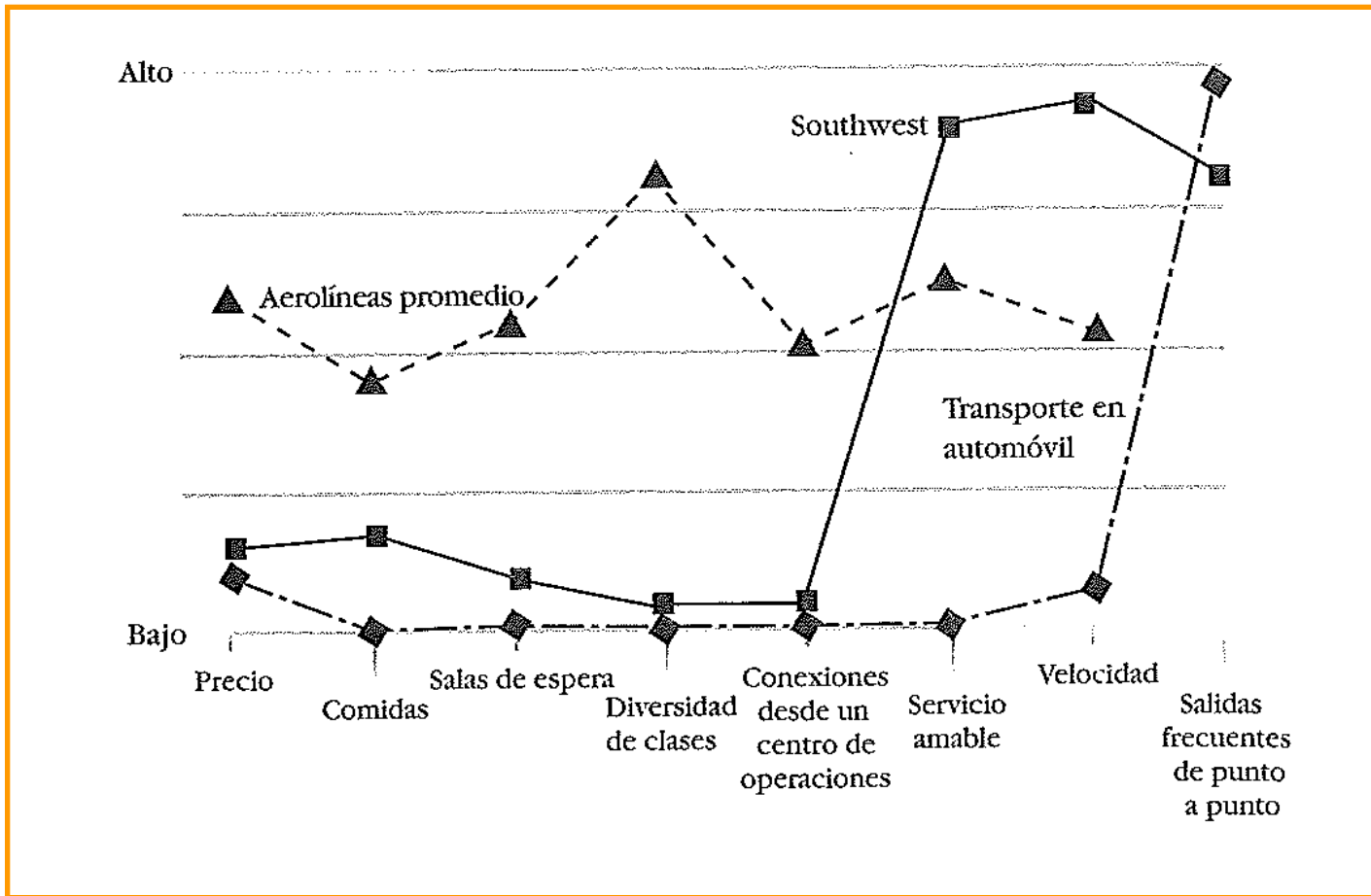
CREAR





Yellow tail



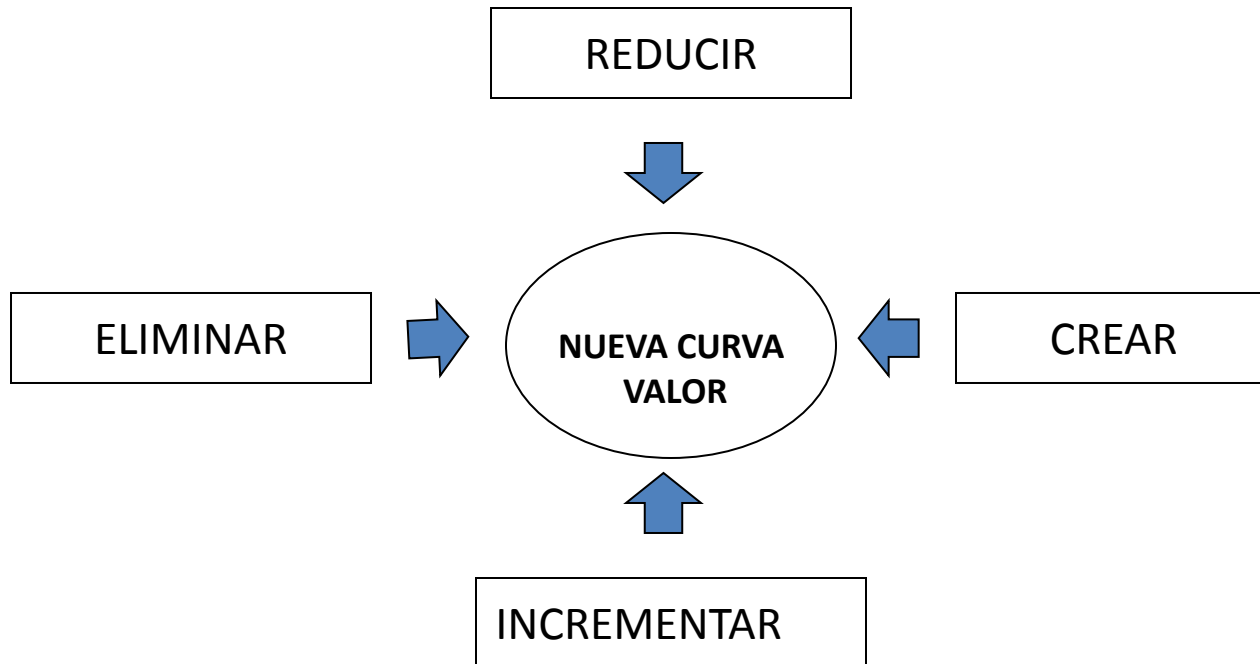


Southwest Airlines

HERRAMIENTAS

EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES

Permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador.



¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados?

Responder a esta pregunta nos fuerza a considerar qué factores hoy tenidos en cuenta carecen de valor en la actualidad o incluso nos alejan de aquellos considerado de valor por el cliente.

¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?

Responder a esto nos obliga a pensar que factores han sido sobredimensionados como consecuencia de la carrera emprendida para vencer a un competidor. Aumentan la estructura de costes sin recibir nada a cambio.

¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria?

Su respuesta se orienta a eliminar todo los sacrificios que la industria impone a sus clientes.

¿Qué factores -nunca antes considerados por la industria- deben ser creados?

Su respuesta se orienta a descubrir nuevos fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y nueva estrategia de fijación de precios.

HERRAMIENTAS

LA MATRIZ ELIMINAR-REDUCIR-CREAR-INCREMENTAR

Permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador.

ELIMINAR	AUMENTAR
- Interpretes/estrellas - Shows de animales - Ventas en los pasillos - Multiplicidad de shows	- Única sede
REDUCIR	CREAR
- Bromas, humor - Emoción, peligro	-Tema -Entorno refinado - Producciones múltiples - Música artística y danza

LEYENDO LA CURVA DE VALOR

- *Empresa atrapada en océano rojo*
- *La curva converge con la de los competidores.*
- *Ofrecer más sin nada a cambio*
- *El rendimiento de la empresa es alto en todas las variables.*
- *Estrategia incoherente*
- *Niveles alto-bajo- alto-bajo- alto-bajo- alto-bajo- alto-bajo.*
- *Contradicciones estratégicas*
- *Se ofrece un alto nivel en una variable, pero se descuidan en las que ésta se apoya.*

**SEIS VÍAS PARA REHACER
LAS FRONTERAS DEL MERCADO**

1. EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS

Competir con empresas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos.

NETJETS

Clientes: ejecutivos de empresas

Vuelos comerciales

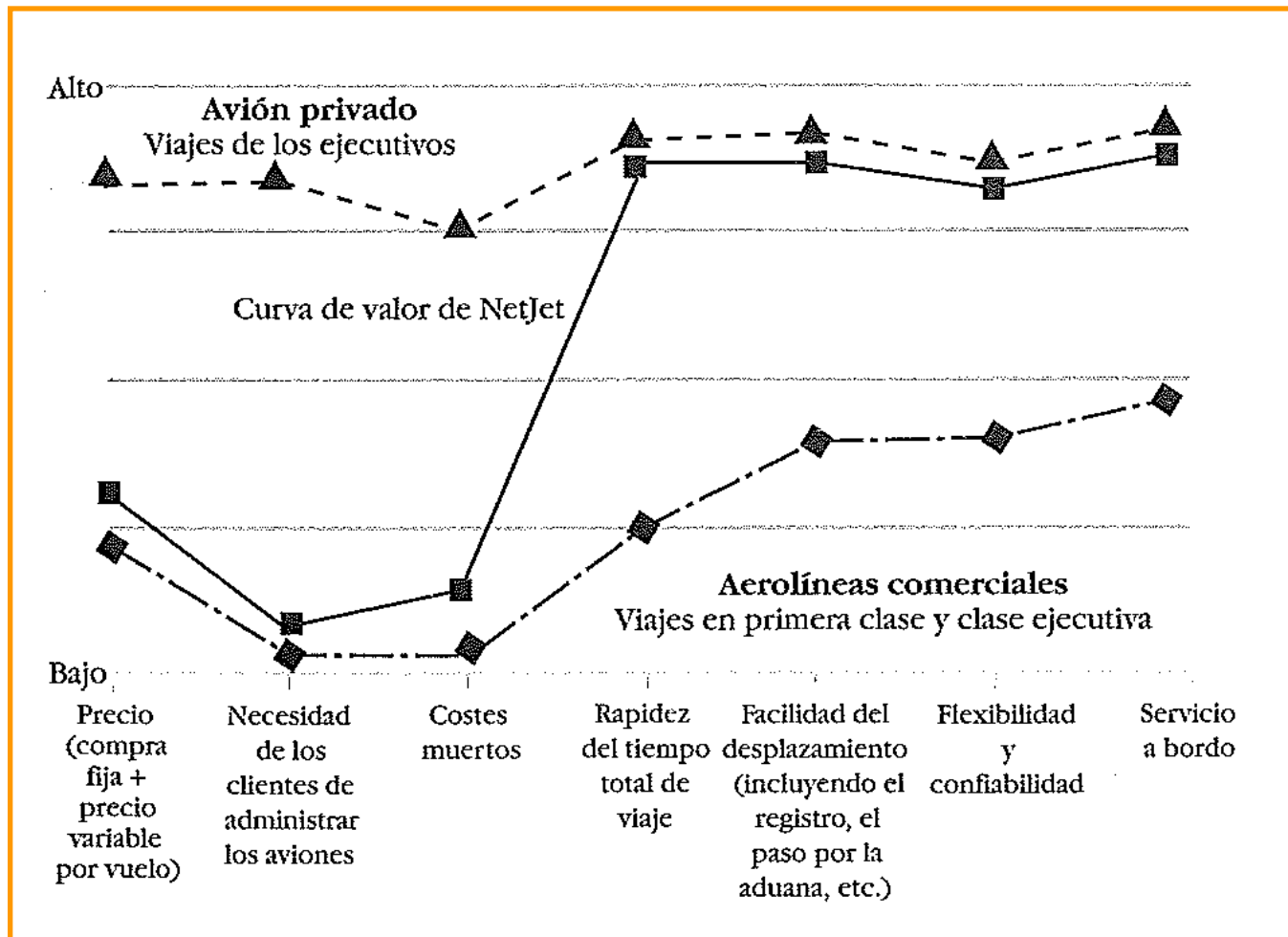
Avión privado



¿A qué se debe su éxito?

- *Flexibilidad.*
- *Reducción de tiempo de viaje.*
- *Ofrece una experiencia sin contratiempos.*
- *Mayor confiabilidad.*
- *Política estratégica de precios.*

Fraccionar la propiedad



2. EXPLORAR GRUPOS ESTRATÉGICOS DE CADA SECTOR

CURVES

Grupos estratégicos

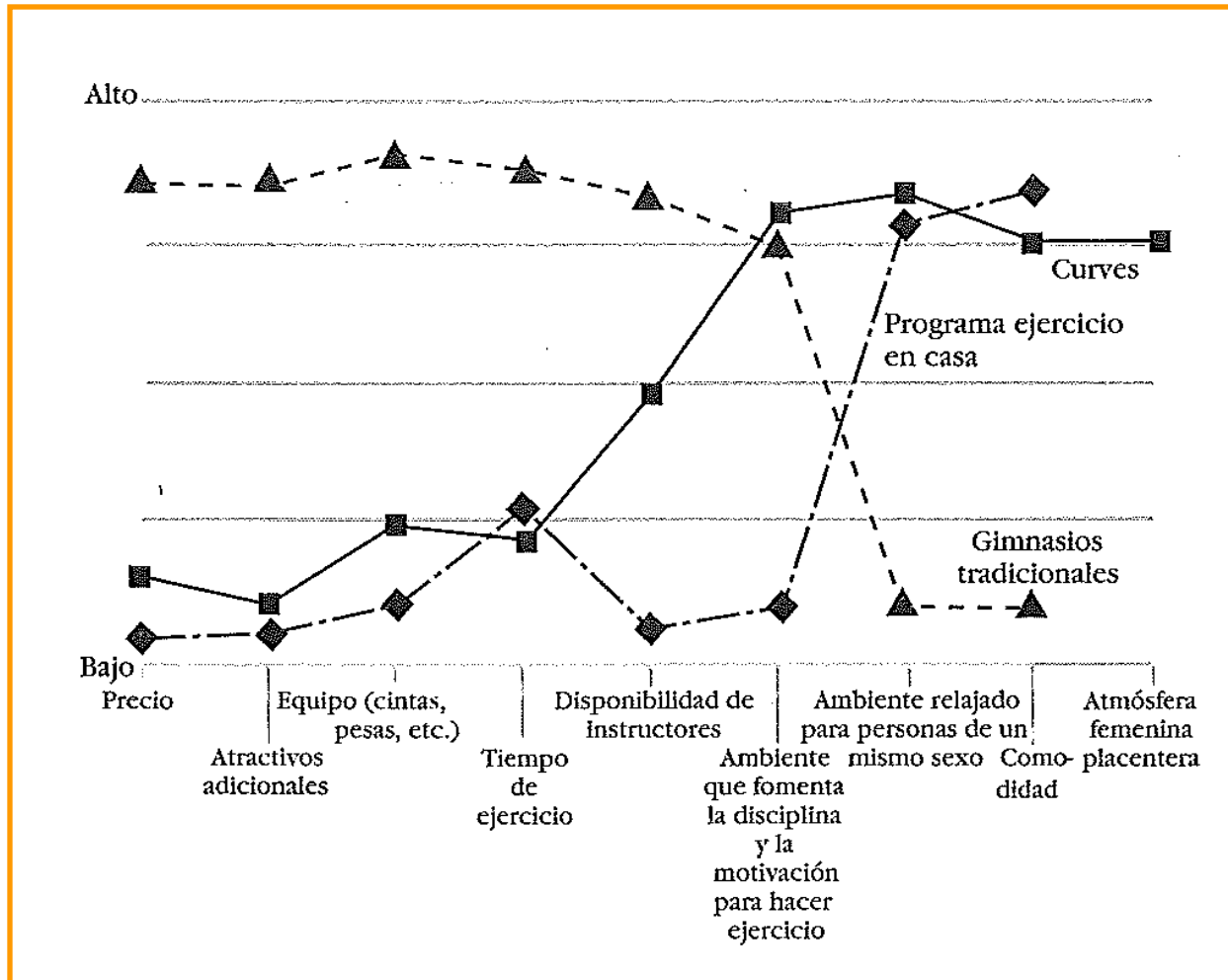
Gimnasios tradicionales

Videos de ejercicios

Centros especializados en mujeres

Monta tu propio
centro femenino
de fitness & dieta





CURVES

3. EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES

NOVO NORDISK

Atención en los líderes de opinión:
MÉDICOS



Pureza de la insulina

Atención en pacientes



Administración y manipulación



NOVOPEN



4. EXPLORAR PRODUCTOS/SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Pensar lo que sucede antes/durante/después del producto y servicio

BORDERS Y BARNERS & NOBLE



- Salas de lectura
- Personal preparado
- Barras de café
- Etc.

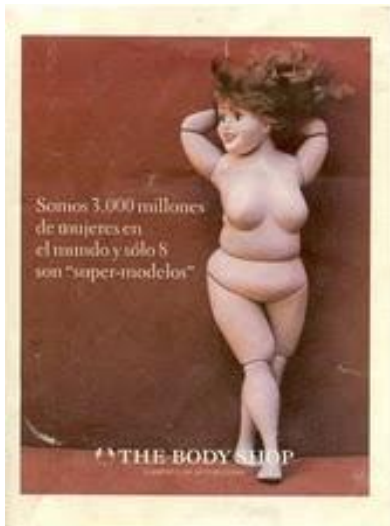
5. EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL

SWATCH



Transformó la industria funcional de los relojes

THE BODY SHOP



Transformó la industria emocional de los cosméticos

5. EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL

QB House



En las barberías asiáticas hay toda una serie de actividades que convierten la experiencia en un ritual.

- *Muchas toallas calientes*
- *Masaje en los hombros*
- *Café y té*
- *Tratamientos especiales para el cabello y la piel*
- *Secado y afeitada*
- *Colas de espera*
- *Precio de 27 – 45 dólares*

QB House reconoció que los profesionales no desean perder mucho tiempo cortándose el cabello. Eliminó lo anterior y creó su propio sistema de “lavado con aire”

- *Se redujo el tiempo*
- *Eliminó el tiempo de espera*
- *Redució el precio a 9 dólares*
- *Aumentó el ingreso por barbero*

6. EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO

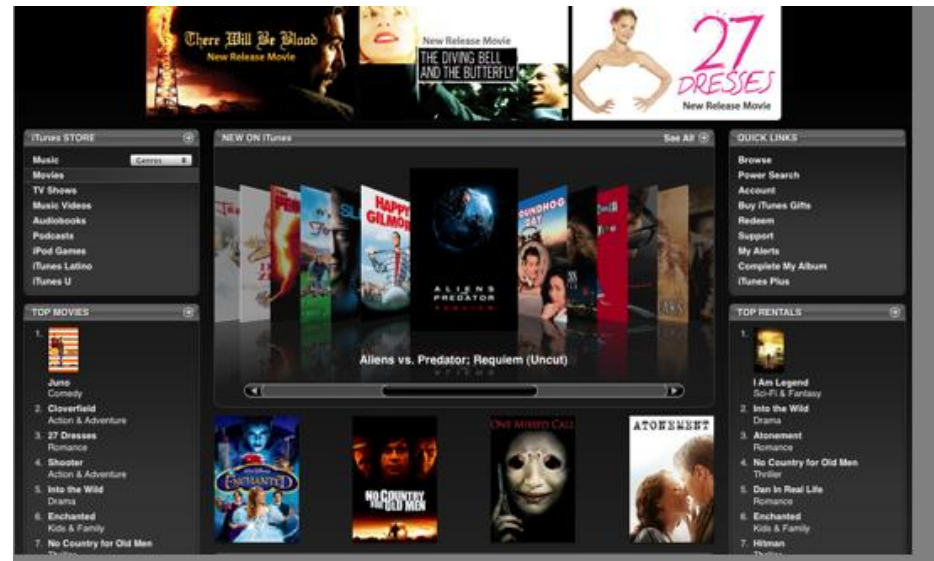
Considerar las tendencias externas en el tiempo, como el rápido ascenso del Internet o el movimiento global de Protección del medio ambiente.

Los gerentes se preguntan en qué dirección evolucionará la tendencia, cómo se adoptará y si podrá crecer en escala.

Apple observó cómo se vino encima la actividad de compartir archivos de música.

La realidad era una tendencia hacia la música digital.

Se creó iPod



Océano Rojo Competencia Frontal

Enfocada en los rivales de la industria

Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico

Enfocada en servir mejor al grupo de compradores

Enfocada en maximizar el valor del producto/servicio dentro de los confines de la industria

Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria

Enfocada en adaptarse en las tendencias externas que surgen en su entorno

Vías de Reconstrucción

Industria

Grupo estratégico

Grupo de compradores

Alcance de la oferta del producto/servicio

Orientación funcional o emocional

Tiempo

Océano azul Innovación en valor

Explora otras industrias

Explora los grupos estratégicos dentro de la industria

Redefine el grupo de compradores de la industria

Explora los productos y servicios complementarios

Replantea la orientación emocional o funcional de su industria

Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

SECUENCIA ESTRATÉGICA

