

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

TEXTO: IF YOU ARE IN A DOGFIGHT, BECOME A CAT.

Leonard Sherman. Columbia University Press – 2017

Traducción: Miguel A. Pero – Mayo 2017

Cap. 11: Estrategias para alejarse del pack. (Presentación abreviada)

(Los interesados en la lectura del capítulo completo, pueden solicitarlo

a: mpero@face.unt.edu.ar)

Piense en algunas de las empresas inmensamente exitosas que han lanzado productos de ruptura durante la década pasada. Mi lista inicial se muestra en **la fig. 11.1**. A primera vista estos innovadores parecen tener muy poco en común. La lista abarca múltiples industrias y estas compañías proveen productos y servicios, usan tecnologías sofisticadas o soluciones del estante y venden a través de Internet y a través de instalaciones físicas. No obstante, puedo afirmar que existen fuertes aspectos comunes que explican cómo y porque cada una de estas empresas tuvieron éxito en redefinir sus respectivos mercados.

Cada una de estas empresas fueron exitosas por:

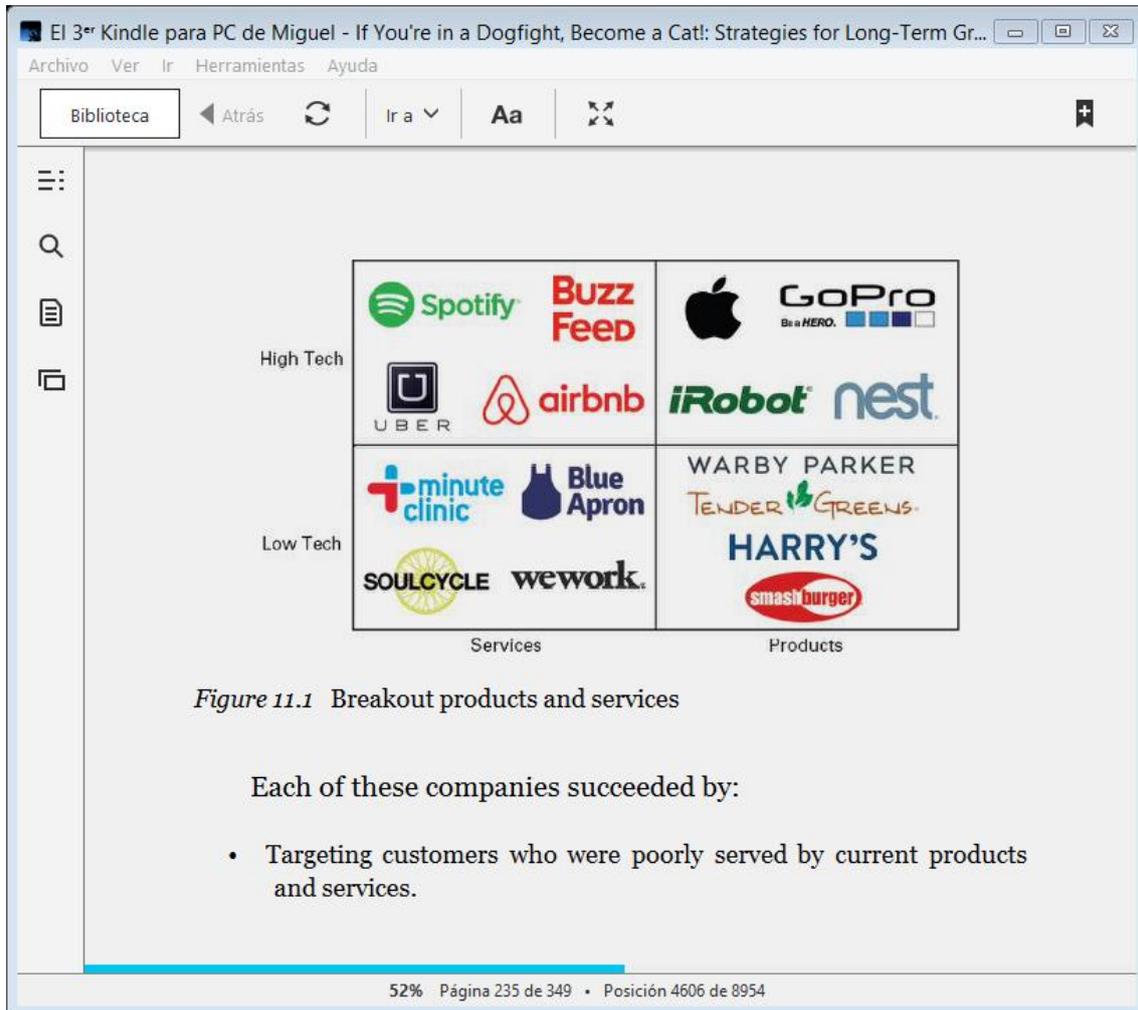
- Atender a clientes que estaban pobremente servidos por los actuales productos y servicios.
- Focalizar sobre atributos de desempeño que atendían necesidades de consumidores no satisfechas, en vez de imitar las características claves de los productos de los líderes del mercado.
- Cambiar sustancialmente las “4Ps”, que sirven para definir qué, dónde y cómo son comercializados, vendidos y a qué precio, los principales productos.
- Deconstruyendo y reconstruyendo las cadenas de valor prevalecientes, caracterizando la forma en que se hace el trabajo.
- Expandiendo el mercado, mediante la atracción de nuevos consumidores a la categoría y haciendo que los clientes actuales compren más.
- Haciendo irrelevante a los competidores (al menos transitoriamente) mediante un cambio fundamental en las bases de la competencia.

Si Ud., eligiera otros ejemplos de grandes éxitos, vea que estas nuevas reglas de hacer negocios se apliquen también sobre su lista.

Durante las últimas dos décadas, han emergido tres marcos de estrategias de negocios, todos los cuales proporcionan guía útil a los emprendedores e innovadores corporativos que buscan identificar productos y servicios significativamente diferenciados que entreguen una convincente proposición de valor al cliente:

posicionamiento breakout de Youngme Moon, **estrategia de Océano Azul** de W. Chan Kim y Renée Maugborne, y **tecnología disruptiva** de Clayton Christensen.

Si bien cada uno de estos enfoques adopta una perspectiva estratégica diferente, todos comparten una directiva clara para las empresas iluminadas de rechazar las normas, estructuras e imágenes de categoría tradicionales de la industria focalizando en nuevos atributos del producto que atraen a consumidores que están pobremente atendidos por los productos existentes.



Posicionamiento Breakout

En el capítulo 9, mostré que las dinámicas competitivas en la mayoría de las industrias tienden a seguir un patrón predecible de replicación tit por tat y de aumento en el desempeño, las que, con el transcurso del tiempo resulta en productos crecientemente no diferenciados que apuntan y sobresirven a los mismos clientes. Estas circunstancias crean oportunidades para un iluminado ingresante al mercado para reconceptualizar el diseño de nuevos productos y servicios que se alineen mejor con las necesidades de los clientes subatendidos. Dos distintos tipos de estrategias de posicionamiento breakout merecen atención: posicionamiento revertido y posicionamiento breakaway.

Posicionamiento Revertido

Los practicantes de este enfoque revierten, exprofeso, la tendencia de aumento constante en el desempeño del producto sobre los tradicionales atributos del producto. Esto no quiere decir que los ingresantes con posicionamiento revertido, simplemente “rebajan” el desempeño del producto en orden de ofrecer precios económicos, típicos de los ofertantes de segmento inferior dentro de una actual

categoría. Más bien, los seguidores del posicionamiento revertido reconocen que una cantidad creciente de consumidores simplemente no están bien atendidos por los tradicionales incumbentes de los segmentos superior o inferior. (Fig. 11.2). En tales casos los jugadores del segmento superior, ofrecen demasiadas mejoras que agregan más costo que valor real. (Ud., realmente necesita más pixels en la pantalla de su Smartphone de los que pueden ser detectados por el ojo humano?) Pero también los participantes en el segmento inferior no proporcionan suficiente funcionalidad o conveniencia para complacer a los consumidores insatisfechos (esos asientos incómodos, que no se reclinan en los viajes largos de las aerolíneas de presupuesto, valen realmente los ahorros en costos?)

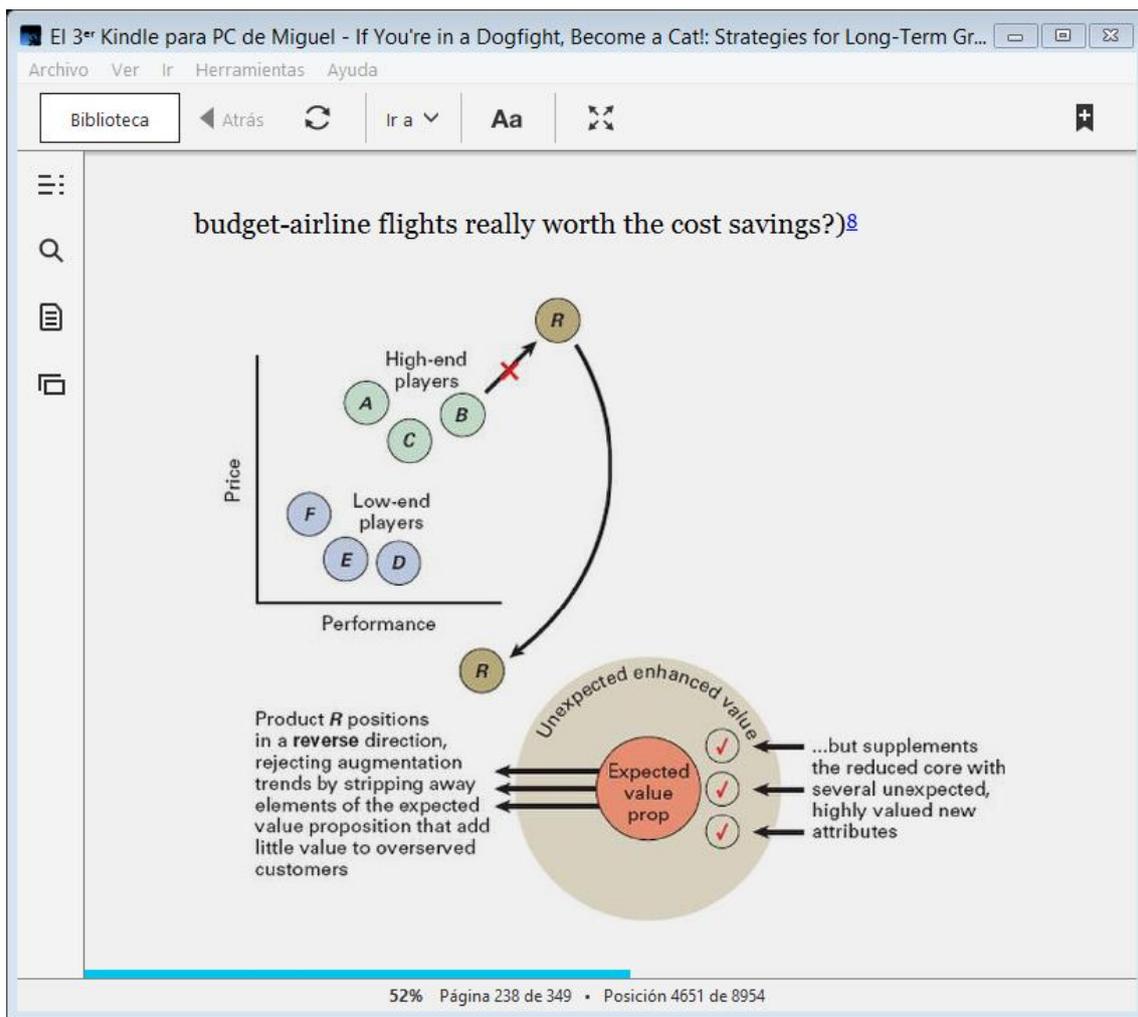
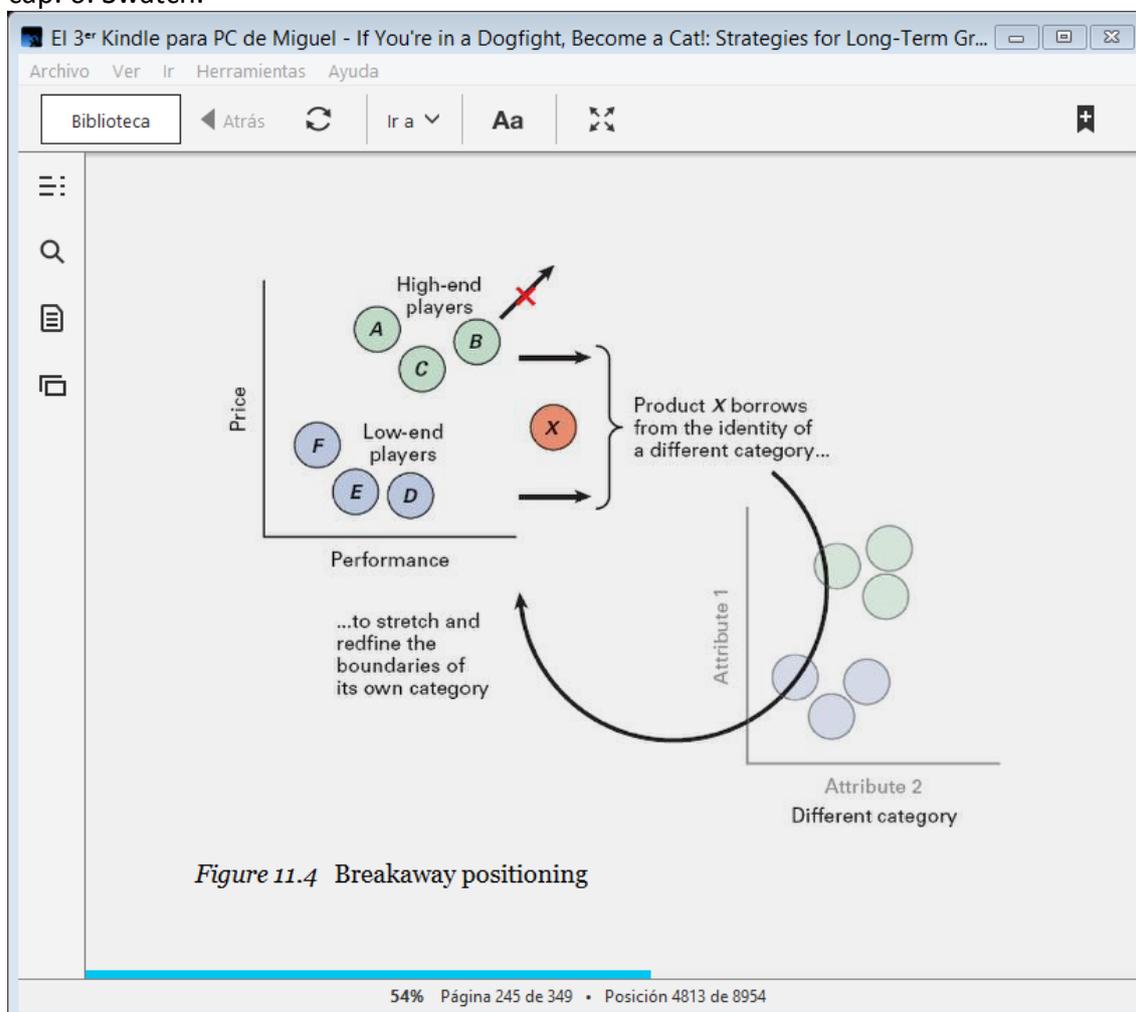


Fig. 11.2 Posicionamiento Revertido.

En respuesta, los ofertantes de posicionamiento revertido eliminan las opciones de los ofrecimientos del segmento superior que no agregan un valor apreciable para la mayoría de los consumidores y en su lugar, agregan atributos del producto no esperados y altamente valorados que eran dejados de lado por los existentes jugadores. El resultado neto es una proposición de valor mucho más convincente para un segmento de consumidores potencialmente más grande cuyas necesidades no eran atendidas suficientemente bien por los actuales productos en el mercado.

Posicionamiento Breakaway.

La segunda clase de posicionamiento breakout implica a productos “breakaway”, así llamados debido a la forma en que algunas empresas han elegido redefinir cómo el consumidor percibe sus productos tomando prestado características de una categoría de producto enteramente diferente. Una empresa podría elegir un enfoque como ese en orden distanciarse de la imagen convencional con la que los consumidores asocian a una dada categoría-lo que, con frecuencia, limita la significativa diferenciación. Las compañías que persiguen una estrategia de posicionamiento breakaway imbuyen sus productos con atributos nunca vistos creando en consecuencia una proposición de valor al consumidor únicamente atractiva y agudamente diferenciada (**fig. 11.4**). Ya he descrito la quinta esencia de un ejemplo de exitoso posicionamiento breakaway en el cap. 6: Swatch.



Estrategia de Océano Azul

El término Océano Azul conjura una imagen de aguas abiertas no exploradas, lo que es precisamente la connotación que tenían en mente W. Chan Kim y Renée Maugborne cuando publicaron en 2006 su aclamado libro titulado Blue Ocean Strategy.

De un modo similar con el posicionamiento breakout, el pensamiento de Océano Azul empieza con el reconocimiento que la mayoría de las empresas operan de acuerdo a normas autoimpuestas de la industria, donde el objetivo supremo es robar participación de mercado mediante la superación de la competencia con mejores productos o costo más bajo. Kim y Maugborne caracterizan a esos entornos competitivos como Océanos Rojos, simbolizando las sangrientas batallas entre tiburones (las empresas) peleando por la misma presa (los actuales clientes) en áreas de caza bien definidas (mercados y canales actuales). Los productos más maduros compiten en mercados Océano Rojo que limitan las oportunidades para un atractivo crecimiento y rentabilidad, como se muestra en la tabla 11.6.

Tabla 11.6. Estrategias Océano Azul vs Océano Rojo.

Estrategia Océano Rojo.	Estrategia Océano Azul.
<p>Competir en el espacio del mercado actual.</p> <p>Batir a la competencia.</p> <p>Explotar la demanda existente, robar participación.</p> <p>Optimizar el trade off Valor / Costo.</p> <p>Alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con su elección estratégica de superioridad de producto o costo bajo.</p> <p>Características de Océano Rojo.</p> <p>Normas de la industria y estructura de categorías bien definida.</p> <p>Bajo crecimiento, elevada concentración e intensa competencia.</p> <p>Márgenes bajos (excepto quizás para los líderes de la industria y especialistas de nicho).</p>	<p>Crear un espacio de mercado sin competencia.</p> <p>Hacer irrelevante a la competencia.</p> <p>Crear y capturar nueva demanda.</p> <p>Romper el trade off Valor/Costo</p> <p>Alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con su elección estratégica de diferenciación o costo bajo.</p> <p>Características de Océano Azul.</p> <p>Nuevas reglas dispara nueva demanda que impulsa elevado crecimiento.</p> <p>Los ingresantes Océano Azul, capturan una participación dominante a márgenes atractivos.</p> <p>Los participantes pobremente posicionados para responder efectivamente.</p>

Tecnología Disruptiva

El marco de tecnología disruptiva de Clayton Christensen proporciona un último y adecuado bloque a mi cuestión sobre explicar mejor cómo las empresas pueden alejarse del pack y alcanzar un crecimiento rentable de largo plazo. En su libro de 1997, *The Innovator's Dilemma*, proporciona indicios muy claros sobre tres cuestiones:

- Porqué a las empresas le es difícil sostener el liderazgo de mercado?
- Porqué es más frecuente que los nuevos ingresantes, más que los incumbentes líderes del mercado, introducen tecnologías y modelos de negocios disruptivos?
- Cómo pueden los incumbentes evitar este dilema del innovador?

Para responder a estas preguntas, comencemos con la definición de Christensen de *tecnología disruptiva*. No obstante su nombre, el marco de tecnología disruptiva, realmente puede aplicarse a muchos productos y servicios nuevos, ya de alta o baja tecnología. Bajo este amplio paraguas conceptual, Christensen dividió los lanzamientos de productos y servicios en una o dos categorías posibles. La primera, *tecnologías de sostenimiento*, refleja las mejoras de rutina que toda compañía hace a sus productos a través del tiempo en orden de atraer a los clientes actuales y responder a las presiones competitivas. Ejemplos de mejoras de tecnologías de sostenimiento, se expresan en los mensajes de publicidad a los que están expuestos los consumidores cada día, como “compre el nuevo, mejorado Crest Toothpaste, ahora con extra Whitener” or “check out the latest Lenovo desktop computer, now with the 5th Generation Intel Core Processor.”

La segunda clase, *tecnologías disruptivas*, apunta específicamente a consumidores que están sobre servidos por los productos actuales y puede dirigirse a no consumidores que simplemente no tienen interés, o están fuera del mercado por lo elevado de los precios. Desarrollar una comprensión de la razón por las que los productos mainstream no atraen a un gran segmento del mercado actual es exactamente lo que da a los nuevos entrantes ideas de oportunidades de productos y servicios disruptivos. En el Capítulo I, he citado varios ejemplos de tecnologías disruptivas como las cámaras de fotos digitales, los servicios de viaje online y las clínicas médicas ambulatorias. La tendencia de los incumbentes líderes del mercado a continuamente aumentar el desempeño del producto a través de continuas mejoras de la tecnología, eventualmente aliena a una creciente cantidad de consumidores sobreservidos, los que ni valoran, ni están dispuestos a pagar por la panoplia de opciones y adicionales en los productos mainstream. Cuando emerge esta situación, nuevos jugadores reconocen la oportunidad de atraer a los consumidores con soluciones más simples “suficientemente buenas”, incluyendo posiblemente unos pocos rasgos no esperados que sorprenden y deleitan a los clientes sobre servidos.

Como un ejemplo de cómo juega la dinámica de las tecnologías disruptivas low-end (de extremo inferior), considere la evolución de la industria de computación personal, ilustrada en términos simplificados en la fig. 11.9 en este esquema, el eje vertical mide el desempeño del producto ya en términos de capacidad de almacenamiento, resolución de pantalla, o velocidad de procesador, mientras que el eje horizontal representa el paso del tiempo, a medida que se introducen nuevas generaciones de productos.

El 3er Kindle para PC de Miguel - If You're in a Dogfight, Become a Cat: Strategies for Long-Term Gr...

Archivo Ver Ir Herramientas Ayuda

Biblioteca ◀ Atrás ↻ Ir a Aa

☰ 🔍 📖 📄

computer industry, illustrated in simplified terms in [figure 11.9.38](#). In this schematic, the vertical axis measures product performance, whether storage capacity, screen resolution, or processor speed, while the horizontal axis represents the passage of time, as new generations of products are introduced.

Figure 11.9 Sustaining and low-end disruptive technology dynamics

59% Página 267 de 349 • Posición 5251 de 8954

Si bien Christensen es ampliamente aclamado por introducir una teoría de negocios de ruptura, recientemente ha sido criticado por focalizarse estrechamente en sólo dos formas de tecnologías disruptivas, low end y new market, ambas las cuales se focalizan en consumidores sobre servidos. En efecto hay cuatro tipos de tecnologías disruptivas que pueden transformar fundamentalmente la dinámica competitiva de la industria.

Tipo de Tecnología	Target de Clientes	Ejemplos
Disruptiva		
Low End	Clientes sobreservidos	Southwest Airlines Netbooks.
New markets	No consumidores	Clínicas médicas Ambul Educ. Superior on line
High End	Clientes sub atendidos	iPod ; FedEx.
Big Bang	Mercado Masivo	Google Maps ; Uber

Conectando los Puntos.

Los tres marcos o enfoques estratégicos revisados en este capítulo proporcionan esclarecedoras perspectivas de cómo las empresas pueden alejarse del pack para crear oportunidades de magnitud para el crecimiento con utilidad, aún en industrias que pelean con una demanda débil y delgados márgenes de utilidad. Mientras que los enfoques de posicionamiento breakout, Estrategia de Océano Azul y tecnologías disruptivas difieren en cómo caracterizan las dinámicas competitivas, existen fuertes rasgos comunes que sirven como un checklist para cualquier empresa que busque resultados de cambio de juego a partir de nuevos productos y servicios:

- Foco en los clientes pobremente atendidos por los productos mainstream, incluso aquellos que han elegido no consumir productos en una dada categoría o por valor insuficiente o por excesivo precio.
- Identificar diferentes atributos de desempeño que los que caracterizan a los productos mainstream para crear una proposición de valor para el consumidor más convincente para los clientes desconformes.
- Al hacerlo busque expandir el tamaño del mercado atendible mediante el destape o destrabe de nueva demanda del consumidor.
- Cambiar las 4 Ps – producto, precio, promoción y place (lugar), subrayando como los productos se llevan al mercado para una mejora fundamental en el valor percibido por el consumidor.
- Hacer a los competidores mayormente irrelevantes mediante la reconfiguración de productos que apuntan a clientes previamente ignorados.
- Una vez lanzado un producto disruptivo, mejore continuamente el desempeño y el valor para expandir la penetración en el mercado atendible.
- Esté preparado para disrumpir su propio negocio cuando el inevitable surgimiento de condiciones mercado de Océano Rojo empiece a disminuir sus prospectos de un continuado crecimiento con utilidad.

Miguel A. Pero - Mayo 2017