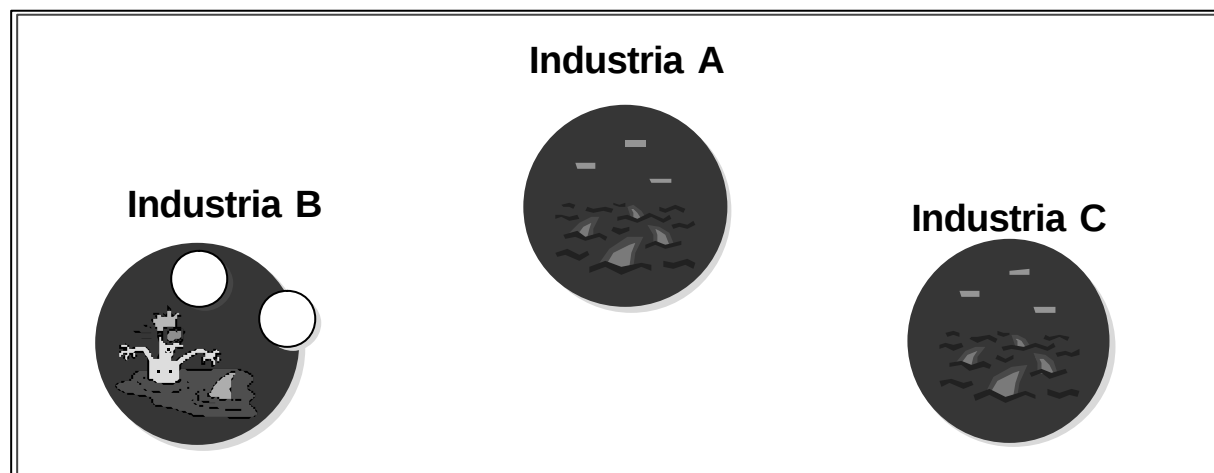


Estrategias para la reinvencción de los mercados

Javier Gimeno

Profesor de Estrategia
INSEAD

	VERDAD	FALSO
➤ Mis mercados son cada vez más competitivos.....	☒	☐
➤ Mis clientes ya no están dispuestos a pagar más por mis puntos de diferenciación.....	☒	☐
➤ Mis competidores imitan más rápidamente mis ventajas competitivas	☒	☐
➤ No podemos competir con países de bajo coste.....	☒	☐



- Proteger los mercados (erigir barreras a la entrada y consolidar mercados).
- Eficiencia en operaciones (ser líder en “mejores practicas”)
- Segmentación estratégica: ofrecer mayor (o menor) valor al cliente a mayor (o menor) coste

Estrategias para Océano Rojo

Encontrar industrias atractivas y competir por cuota del mercado

Ganar a la competencia

Servir mejor a los clientes actuales

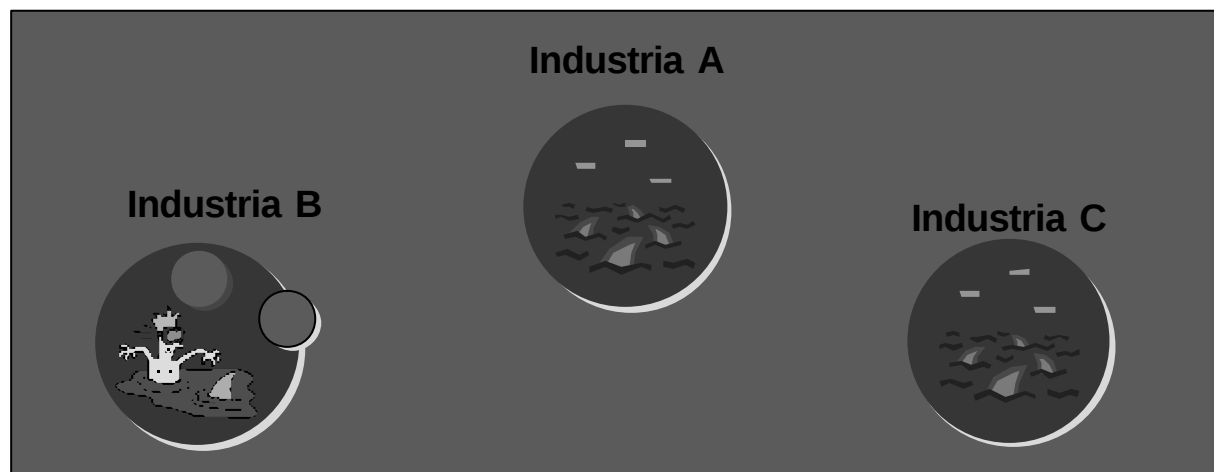
Hallar el equilibrio adecuado entre valor al cliente y coste

Alinear las actividades funcionales con una posición estratégica de diferenciación o bajo coste

Muchas industrias tienden sistemáticamente hacia la convergencia entre competidores en unas pocas dimensiones:

- por motivos psicológicos
- por motivos sociológicos
- por motivos económicos

Para evitar la convergencia, **hay que crear nuevos mercados.**



Kim y Mauborgne sobre la “Innovación del Valor”



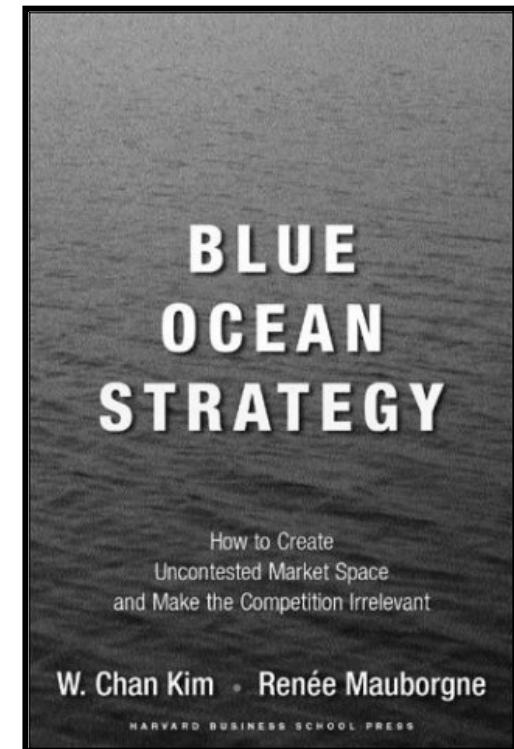
- **“Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth,”** *Harvard Business Review* (1997)
- **“Creating New Market Space,”** *Harvard Business Review* (1999)
- **“Knowing a Winning Business Idea When You See One,”** *Harvard Business Review* (2000)
- **“Charting Your Company’s Future,”** *Harvard Business Review* (2002)
- **“Tipping Point Leadership,”** *Harvard Business Review* (2003)



Blue Ocean Strategy:

How to Create Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

Harvard Business School Press, 2005.



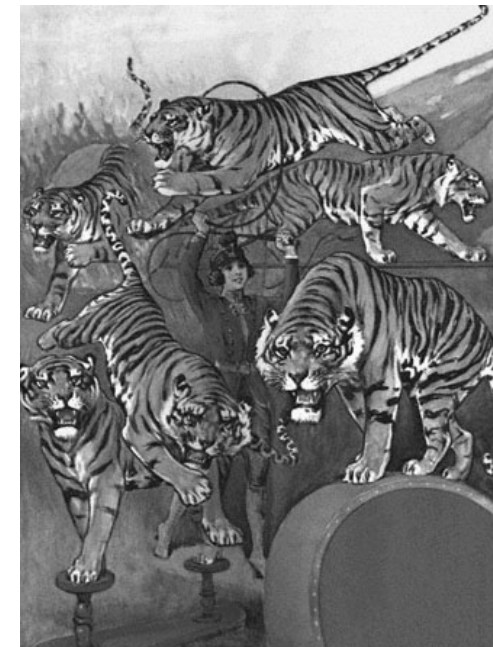
Estrategias para Océano Rojo

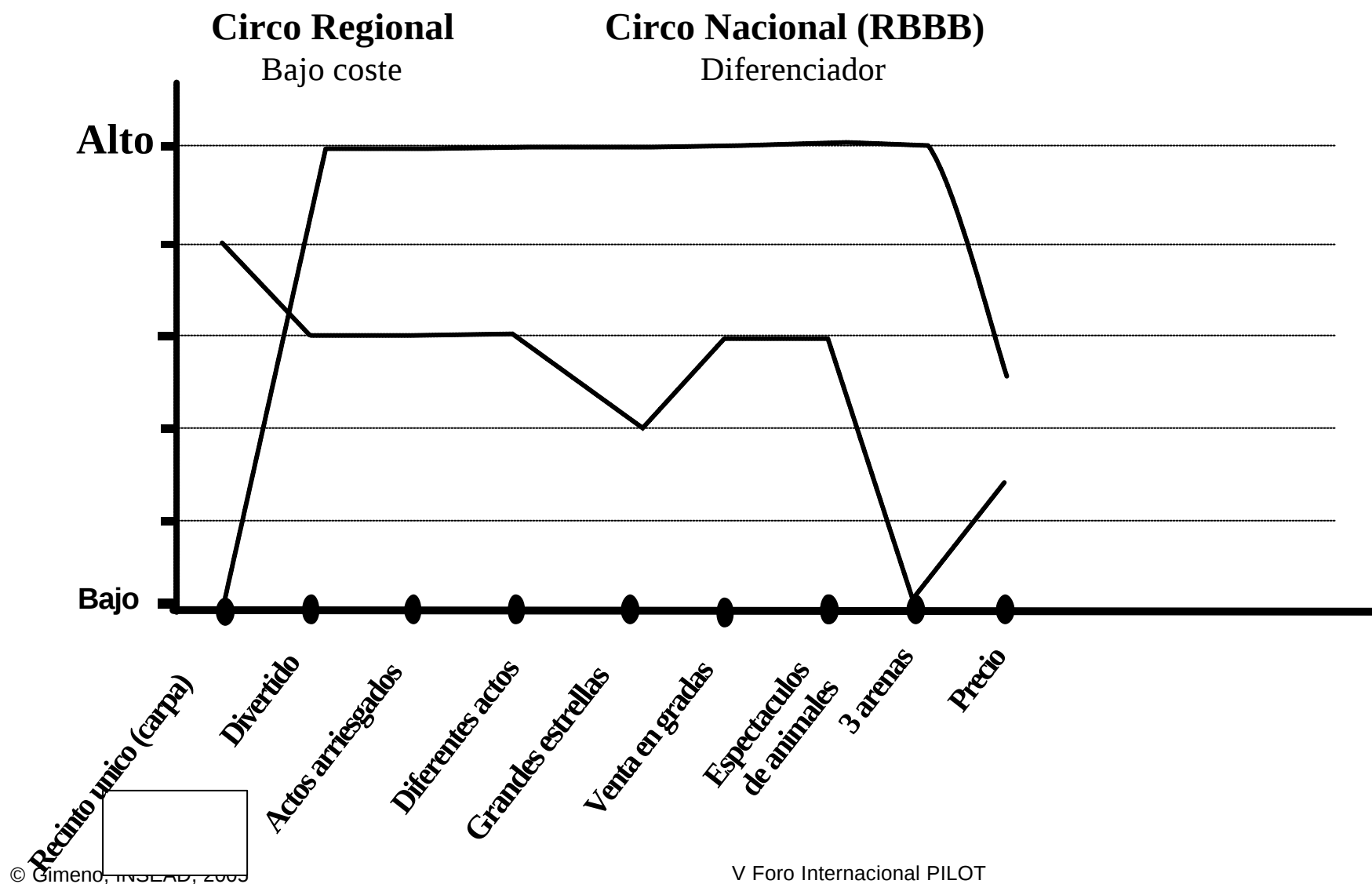
Estrategias para Océano Azul

Encontrar industrias atractivas y competir por cuota del mercado	Crear nuevos mercados
Ganar a la competencia	Hacer la competencia irrelevante
Servir mejor a los clientes actuales	Crear nuevas demandas y servir a los “no clientes”
Hallar el equilibrio adecuado entre valor al cliente y coste	Romper la relación entre valor y coste
Alinear las actividades funcionales con una posición estratégica de diferenciación <u>o</u> bajo coste	Alinear las actividades funcionales con una posición estratégica de diferenciación <u>y</u> bajo coste

<i>Indicadores</i>	Estado
<i>Crecimiento</i>	Negativo
<i>Rentabilidad</i>	En declive
<i>Competidores</i>	Muchos rivales de tamaño mediano y grande, con servicios muy similares
<i>Proveedores</i>	Estrellas con gran poder de negociación
<i>Clientes</i>	Niños interesados en otras formas de entretenimiento
<i>Presiones sociales</i>	Defensores de los derechos de animales

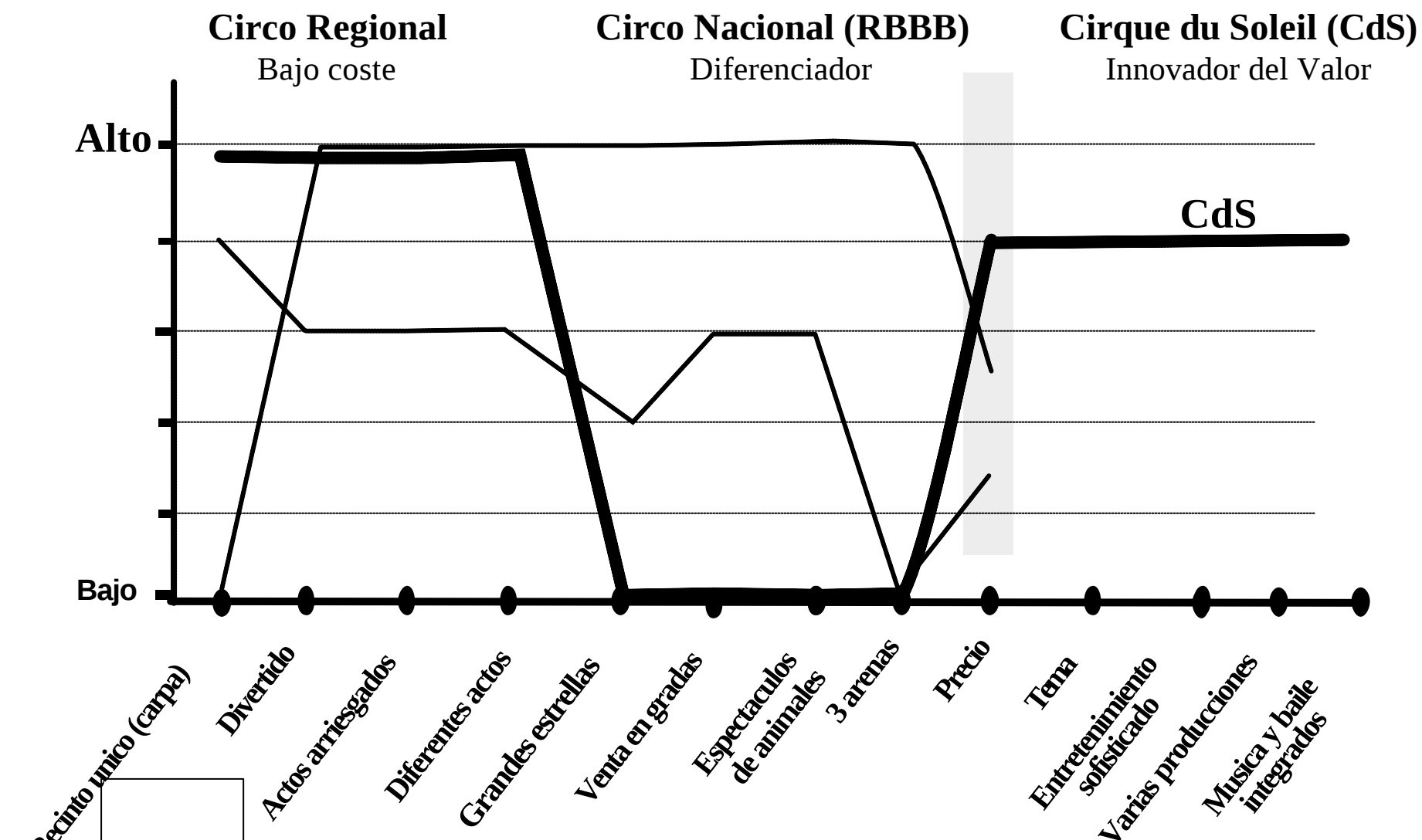
¿Entraría Vd. en esta industria?

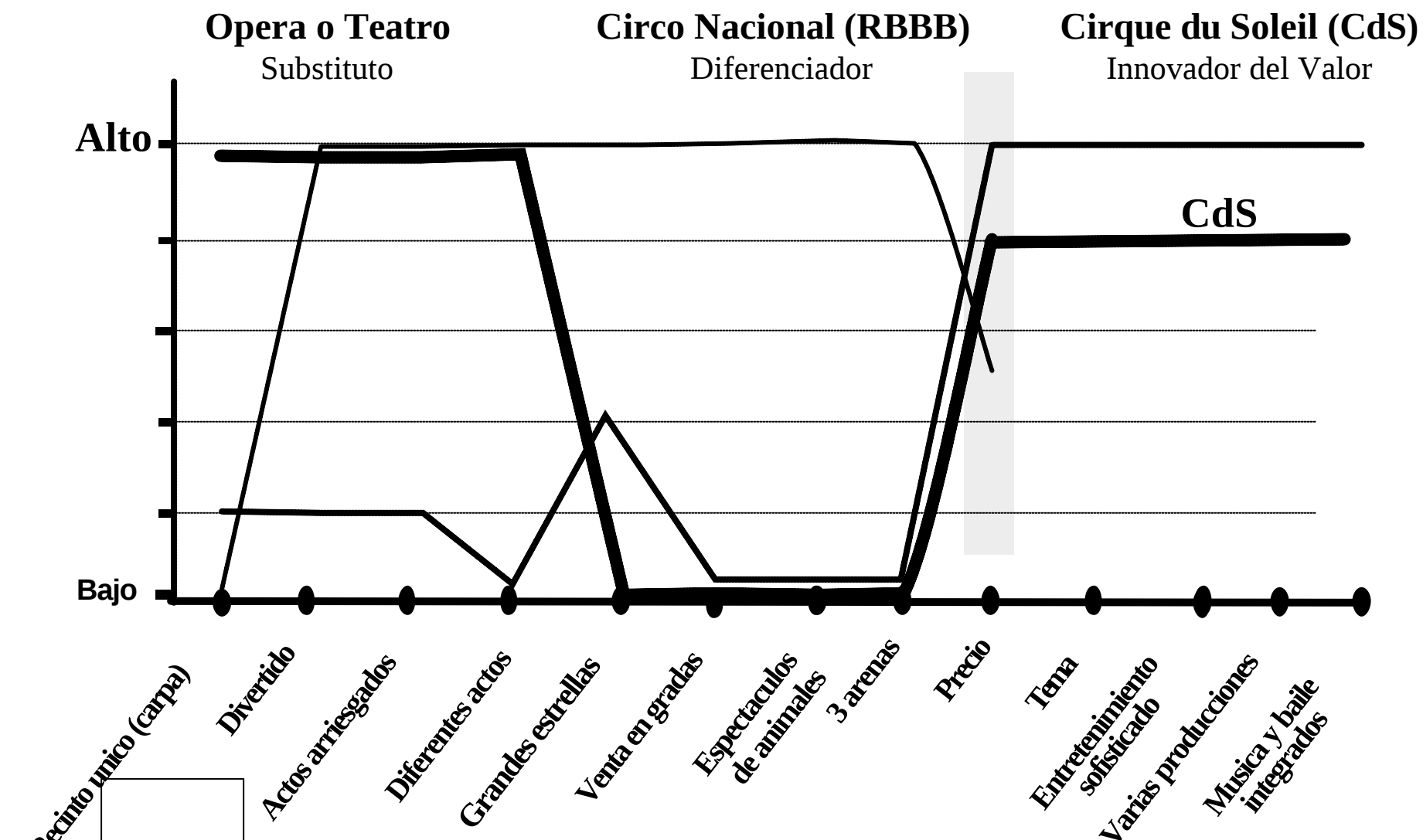


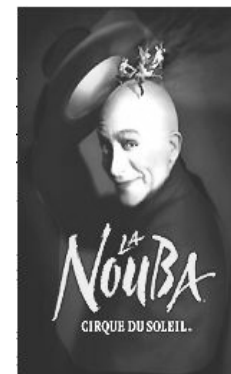
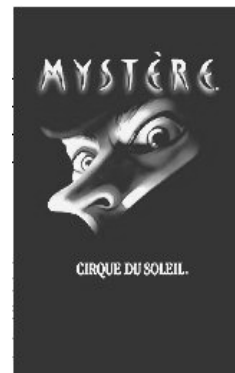
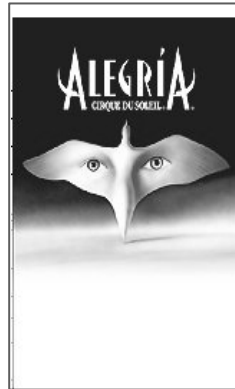




“Reinventamos el Circo”

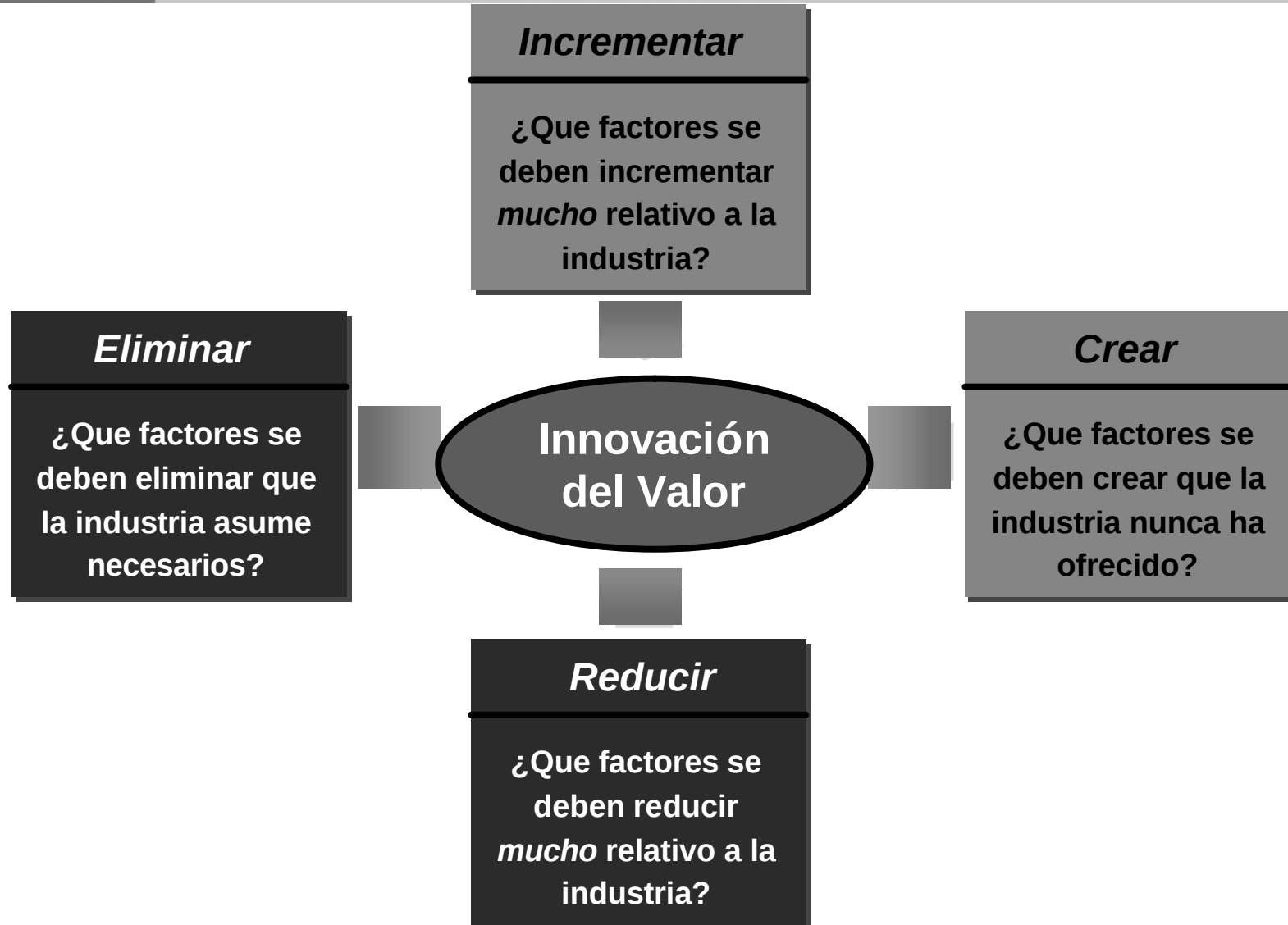








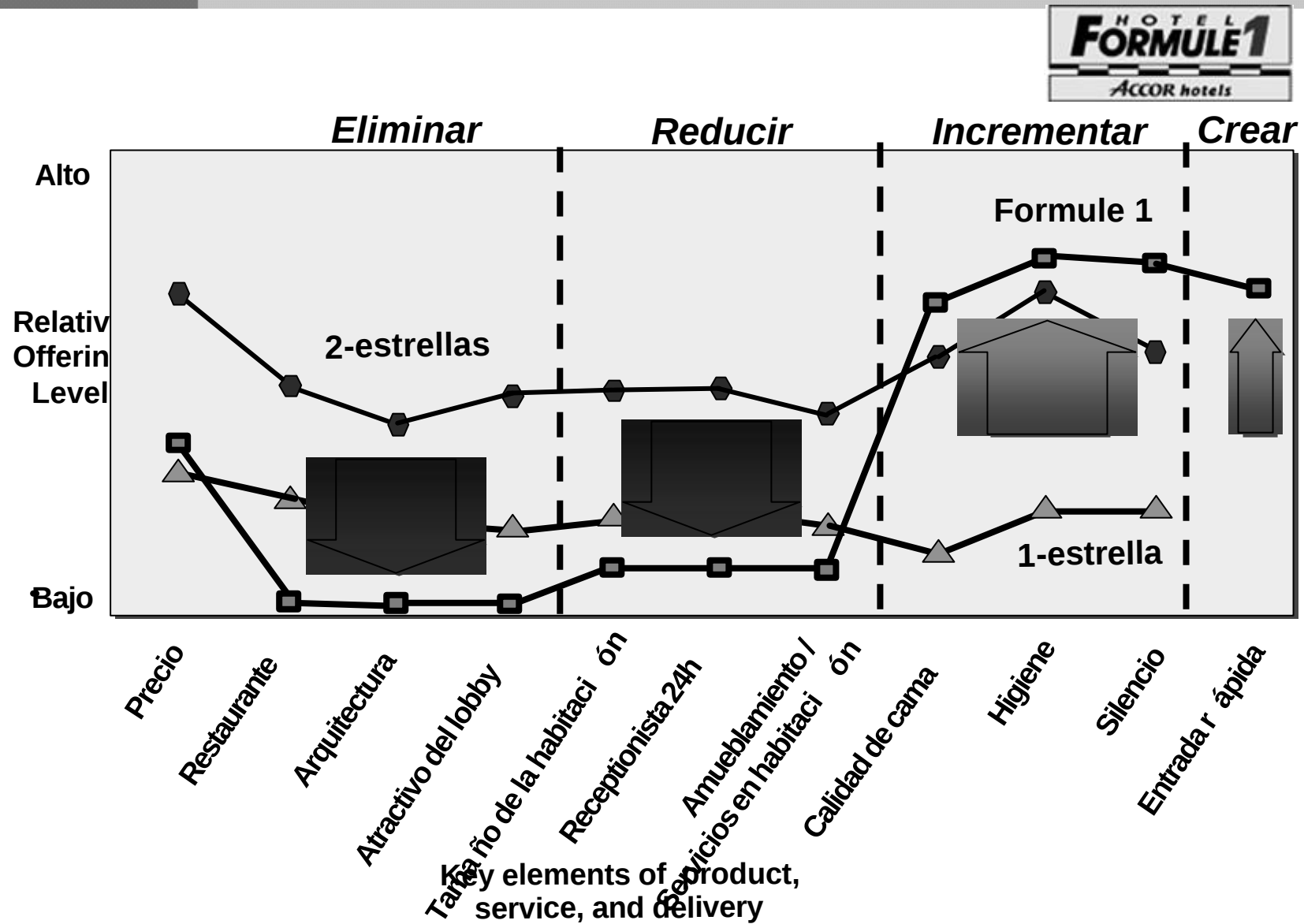
<i>Indicadores</i>	Situación
<i>Audiencia</i>	> 42 millones (acumulada) 7 millones en 2003
<i>Presencia Global</i>	~ 100 ciudades en el mundo
<i>Numero de producciones</i>	9 espectáculos diferentes (2004)
<i>Nivel de Ventas</i>	\$600-700 millones (2003)
<i>Rendimientos</i>	?



<i>Indicadores</i>	Situación
<i>Crecimiento</i>	Estancado
<i>Rentabilidad</i>	Baja
<i>Competidores</i>	Muchos rivales, mercados saturados
<i>Localización</i>	Mejores lugares ya están ocupados

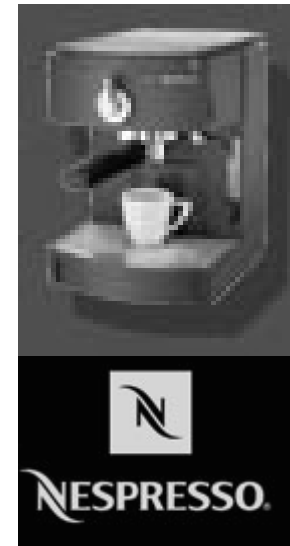
¿Entraría Vd.?





Resultados de Formule 1

<i>Indicadores</i>		ACCOR	Industria
<i>Según Accor</i>	<i>Coste por Habitación</i>	€ 15,000	€ 40,000
	<i>Coste de Personal</i>	20%-23% de las ventas	23%-25% de las ventas
	<i>Margen de rendimiento</i>	2x media industria	-
	<i>Tasa de ocupación</i>	3x media industria	-
<i>Según cliente</i>	<i>Higiene</i>	Nivel de 2 estrellas	-
	<i>Calidad de la cama</i>	Nivel de 2 estrellas	-
	<i>Silencio</i>	Nivel de 2 estrellas	-
	<i>Precio Medio</i>	€ 15	€ 30 (por 2 estrellas)



¿Dónde buscar inspiración para la innovación?



1 Entre industrias substitutas

2 Entre grupos estratégicos en la industria

3 Entre miembros de la cadena de clientes

4 Entre proveedores de servicios complementarios

5 Entre valor funcional y emocional

6 Entre presente y futuro

***Creación
de
nuevos
mercados***

Los modelos y herramientas de innovación del valor ayudan...

- A instauran una cultura de innovación que involucra a toda la organización (ferias)
- A discutir oportunidades de innovación entre diferentes áreas dentro de la organización
- A comunicar simplemente la estrategia innovadora
- A distinguir entre avances tecnológicos y la verdadera innovación del valor

