



COMO FORMULAR LA ESTRATEGIA DE UN OCEANO AZUL

**La Estrategia que rompe las acciones
estratégicas convencionales**

DESCRIPCIÓN BREVE

Crear en el mercado un espacio no disputado en los que la competencia sea irrelevante es lo que se denomina captar un océano azul.

Para ello, es necesario ir más allá de las fronteras convencionales operando con un proceso estructurado que responda a movimientos y fines estratégicos con éxito.

Identificado el nuevo espacio en el mercado, es momento de formular una estrategia respondiendo a un proceso sistemático en el que se abarcan diversas industrias para atenuar el riesgo de búsqueda.

El principio que rige la definición de un océano azul es redefinir las fronteras del mercado a fin de distanciarnos de la competencia para destacar y ser divergentes.

Hay seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado y son aplicables a todos los sectores y que cuestionan las estrategias que muchas empresas han venido ejecutando a lo largo de los años.

Si quieres salir del océano rojo, deberás salir de las fronteras convencionalmente aceptadas y mirar hacia afuera practicando las siguientes vías:

Primera vía: Explorar industrias alternativas

Una empresa tiene competidores directos e indirectos. Los competidores directos son empresas que ofrecen tú mismo producto o servicio, mientras que los competidores indirectos son los que ofrecen productos o servicios alternativos o sustitutos pero que cubren la misma necesidad o problema. Por ejemplo, tanto el cine como el restaurante siendo dos opciones muy distintas

cumplen el mismo objetivo: disfrutar de un momento relajado.

No son sustitutos, sino alternativas entre las que elegir.

En este sentido, el espacio que separa a las industrias alternativas ofrece oportunidades para la Innovación en Valor. Es más, las alternativas son más extensas que los sustitutos.

Ejemplo. Caso de NetJets creadora del océano azul en que se fracciona la propiedad de aviones.

NetJets identificó que la masa más lucrativa de clientes de la industria de la aviación son los ejecutivos de la empresa y analizó las alternativas que tenían a la hora de viajar en avión. Descubrió que estos ejecutivos tenían dos opciones:

- Podían volar en clase ejecutiva o en primera clase asociado a un alto precio de billete
- La empresa podía comprar un avión

El océano azul lo creó porque ofreció a sus clientes la posibilidad de ser propietarios de un dieciseisavo de un avión junto con otros 15 clientes, con derecho a 50 horas de vuelo.

Esta nueva alternativa al cliente tiene los beneficios de un avión privado al precio de una aerolínea comercial.

Un ejemplo de esta vía es cuando determinadas empresas o compañías llevan a cabo campañas promocionales sobre algún producto en concreto. Rowenta y Sephora han llevado a cabo una promoción que consistía en ofrecer por cada producto Rowenta comprado una experiencia o servicio de belleza.

Reflexiona:

- ✓ ¿Cuáles son las alternativas a tu producto que ofrece otras empresas del sector?
- ✓ ¿Qué necesidades quiere cubrir el cliente al comprar el producto o servicio?
- ✓ ¿Cuál es el aspecto decisivo de compra?

Puedes emplear el Mapa de la Empatía para conocer a tu cliente, identificar la propuesta de valor de tu producto o servicio a través del Modelo de Lienzo de Canvas así como entrevistas personales a tus clientes para que te verbalicen su experiencia antes, durante y después del acto de la compra.

Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos de cada sector

Los grupos estratégicos son un conjunto de empresas que aplican una misma o similar estrategia (por ejemplo, vinos económicos vs vinos de prestigio)

Las empresas conforman un grupo estratégico conforme a dos variables: precio y rendimiento.

Por ejemplo, Mercedes, BmW y Jaguar conforman un grupo estratégico muy distintos a empresas que fabrican coches más baratos (Seat, Dacia etc.). Estos grupos actúan de forma paralela y cada uno tiene una estrategia determinada.

La clave para crear un océano azul es descubrir la razón por la que un cliente puede pasar de comprar de un grupo a otro o qué no les ha podido satisfacer ninguno de los dos grupos.

A modo de ejemplo, el gimnasio Curves creó un océano azul a pesar de entrar en un mercado saturado de los gimnasios tradicionales y los programas de ejercicios para hacer en casa. Se formuló una pregunta, ¿qué motiva a las mujeres a optar por los gimnasios tradicionales o por los programas para hacer en casa?. Las respuestas hicieron crear a Curves, es decir, un gimnasio de "atmósfera femenina placentera" y que elimina y reduce todo aquello que los grupos estratégicos no satisfacen la necesidad de las mujeres.

Otro ejemplo es el caso de Vestidique que combina la compra de moda online con la asistencia de un personal shopper. Identificó que las personas pueden tener dos formas de comprar "moda" o "looks". Una es la compra tradicional en tienda donde el dependiente/a te aconseja, ayuda y asesora. Y otra es a través de la

compra online más libre y "arriesgada".

Vestidiaa través de su plataforma permite la compra online de moda o looks pero con los consejos y garantías de un personal shopper gratis para todos.

Reflexiona:

- ✓ ¿Cuántos grupos estratégicos identificas en tu sector?
- ✓ ¿Qué variables define a cada grupo?
- ✓ ¿Cuánto de diferentes son ambos grupos?
- ✓ ¿En qué se diferencian los clientes de un grupo respecto a otro?
- ✓ ¿Existe una necesidad común entre los clientes de cada grupo?
- ✓ ¿Por qué los clientes optan por un grupo estratégico u otro?

Tercera vía: Explorar la cadena de compradores

El cliente no es únicamente el que compra. Existe una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra.

Los compradores pueden ser distintos a los usuarios e incluso hay líderes de opinión que ni son compradores ni usuarios pero influyen notablemente en la decisión de la compra.

Es primordial descubrir el valor que tiene un producto o servicio para el usuario, líder de opinión y comprador para lanzar diferentes

formas de cautivar a cada uno de ellos con el producto o servicio.

Un ejemplo de esta tercera vía es el caso de la empresa ehealthPhPro que ha desarrollado un portal web-mobile de estimulación precoz para el beneficio de niños de 0 a 6.

En este caso, si bien los compradores son los padres, los niños son los usuarios /beneficiarios finales. Además, PhPro sabía que para el desarrollo de esta plataforma tenía que contar con el beneplácito de profesionales como educadores, psicólogos, neurólogos etc. ya que son altamente influyentes en el proceso de compra de los padres.

Reflexiona:

- ✓ ¿Quién es el beneficiario del servicio o producto?
- ✓ ¿Quién es el que compra el producto o servicio?
- ✓ ¿En qué grupo de compradores se centra los grupos estratégicos identificados?
- ✓ ¿A quién debe ofrecer de forma más directa su producto o servicio a los usuarios, compradores o líderes de opinión?
- ✓ Si cambiara de grupo de compradores, ¿cómo podría generar nuevo valor?

Cuarta vía: Explorar productos y servicios complementarios

Los servicios y productos complementarios pueden ser oportunidad para captar un océano azul. La clave está en descubrir cuál es la solución total que los compradores buscan cuando eligen a un producto o servicio.

Para ello, reflexiona sobre lo que "vive y siente" el cliente antes, durante y después de utilizar el producto o servicio.

Por ejemplo, NABI una compañía húngara de autobuses se dio cuenta que las empresas competían en precio, con diseños anticuados y de mala calidad. Igualmente descubrió que el precio no era lo más costoso, sino el mantenimiento y reparaciones, así como el costo del combustible.

Creó una nueva curva de valor fabricando autobuses con carrocería de fibra de vidrio, fáciles de reparar y más ligeros con motores más pequeños, un consumo menor, mayor ahorro y respetando el medio ambiente.

Otro ejemplo es el caso de Philips Electronics que descubrió que el mayor problema de los británicos al servir el té era el agua que debían hervir en el recipiente debido a la cal contenida en el grifo. Esa cal formaba una película de costra en la tetera que finalmente terminaba en el té.

En este sentido, Philips captó un océano azul al diseñar una tetera con un filtro en la boquilla en las que quedan las costras de cal.

Otro ejemplo es PosStratus que es un punto de venta alojado en la nube que ayuda a los comercios a vender más, reducir costes y fidelizar a los clientes.

Reflexiona:

- ✓ ¿En qué contexto se utiliza el producto o servicio?
- ✓ Para el uso o disfrute del producto o servicio, ¿Qué otros aspectos o condiciones tienen que darse?
- ✓ ¿Puede combinarse la funcionalidad de tu producto o servicio con la funcionalidad de otro producto o servicio?
- ✓ ¿Qué aspectos negativos o molestos pueden darse al utilizarse el producto o servicio?

Quinta vía: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Las industrias pueden competir de dos formas:

- Basándose en el precio y la función (atractivo racional o funcional)
- Basándose en los sentimientos (atractivo emocional)

Además, según las empresas se comporten y se manifiesten a través de sus campañas publicitarias o de marketing, así las expectativas de los

compradores podrán ser racionales o emocionales lo que hace que esto refuerce el comportamiento funcional o emocional de la empresa.

Por tanto, se puede crear un océano azul cuando una empresa de orientación funcional incluye dosis emocional, y viceversa, es decir, cuando una empresa de orientación emocional incluye en sus productos o servicios dosis racionales o funcionales.

Por ejemplo, Swatch empresa funcional de relojes económicos incluyó en sus modelos atributos emocionales con sus modelos y temáticas.

Al igual que TheBody Shop que adicionó a la industria de los cosméticos de orientación emocional aspectos pragmáticos y funcionales.

Otro ejemplo de esta vía sería la solución app Aquamática.

Todos alguna vez hemos expresado la dificultad de cuidar y regar a una planta. Es más, muchos de nosotros preferimos no tenerlas para así evitar esa responsabilidad.

En este sentido, Aquamática desarrolló una solución, una app que con un solo clic permite a las personas saber cuándo y cómo regar las plantas y macetas que podemos tener en casa.

En definitiva, muchas app relacionadas con la salud, ocio, hábitos saludables etc... han adquirido connotación o valor emocional además de la

funcionalidad y practicidad que pueda aportarnos en el día a día.

Reflexiona:

- ✓ ¿Qué orientación tiene tu producto o servicio?
- ✓ ¿Qué orientación tiene tu competencia?
- ✓ ¿Cómo podrías combinar el atractivo funcional y emocional en tu producto o servicio?

Sexta vía: Explorar la dimensión del tiempo

Las tendencias externas en el tiempo es una variable clave para crear un océano azul. Explorar la dimensión del tiempo es prever que se puede ofrecer en un futuro al cliente. Es estar vigilantes del presente para poder "idear" productos y servicios que sean valorados y "ansiosos" por los clientes, o bien, como hacer que tus productos o servicios sean flexibles a las tendencias y nuevas necesidades que un escenario cercano pueden demandar nuestros clientes.

Advertir la evolución que tiene una tendencia y anticiparse a ella puede ser una oportunidad para generar un nuevo mercado. Por ejemplo, Apple se percató del crecimiento de compartir archivos de música de forma ilícita y lo que hizo fue crear su tienda virtual de música iTunes la cual mediante alianzas estratégicas con las principales disqueras ofreció un

sistema fácil y legal para descargar música a la carta.

Otro ejemplo es la solución Gloveone que ofrece la empresa NeurodigitalTechnologies. Se trata de un guante háptico con el que se puede experimentar una inmersión total en entornos virtuales.

Reflexiona:

- ✓ ¿Tu producto o servicio está relacionado con la tecnología, contexto o normativa social-legal?
- ✓ ¿Es tu producto o servicio versátil a los cambios tecnológicos, económicos y sociales?
- ✓ ¿Permite tu producto o servicio evolución o cambios importantes?
- ✓ ¿Es tu producto o servicio resultado de otro producto o servicio ya existente?