

Sinopsis de la ponencia ref. 60

Título provisional: “Baldosas nadando en océanos azules”

Autor: Javier Sastre Martín (Sastre & Asociados. Consultoría de dirección de empresas)

Intención de la ponencia

Intentamos demostrar que haciendo una adecuada reflexión estratégica sobre los factores de competencia del sector cerámico, junto a la aplicación de un pensamiento creativo e innovador, las empresas cerámicas pueden (y deben) encontrar posiciones competitivas diferentes, renunciando a la lucha fratricida que se da en los mercados actuales.

Planteamiento de base

Revisar la novedosa teoría estratégica de los Océanos Azules, desarrollada por los profesores W. Chan Kim y Reneé Maugeborne. Su propuesta parte de la idea de que las empresas desarrollan habitualmente su actividad en un mercado que tiene los límites establecidos. Que tiene unas reglas competitivas asumidas por todos, y que no se suelen cuestionar.

Se busca el éxito mediante la derrota de los competidores, proponiendo básicamente mejoras incrementales de su oferta que lo que hacen es aumentar los costes y reducir progresivamente los márgenes.

Los competidores se centran en la demanda que ya existe, optando por estrategias selectivas centradas o bien en la diferenciación por valor añadido o bien en la diferenciación por costes (hay que escoger: o una u otra). Aplicando el símil de los océanos a los mercados, estos se tiñen de rojo debido a la sangrienta competencia.

Por el contrario, estos expertos plantean, como ya han demostrado de forma práctica algunas empresas muy conocidas y de gran éxito (Ikea, Easyjet, Swatch, Cirque du Soleil, etc), que se pueden buscar y crear espacios de mercado donde no haya competencia, mediante una interesante combinación de estrategia e innovación.

Espacios en los que se expande el mercado y aumenta la demanda global, creando y captando nuevos segmentos de mercado. En estos casos, la competencia no es importante, sino que se torna irrelevante, dejando de ser la referencia. Estos espacios representan a los océanos azules.

Las empresas optan en estos casos por una estrategia combinada de valor añadido y bajo coste, de forma simultánea, rompiendo la tradicional disyuntiva entre valor y coste.

Además, algo importante para los habituales prejuicios de las pymes: las empresas que han utilizado este enfoque proponen innovaciones que no suelen centrarse en la innovación tecnológica (aparentemente fuera del alcance de la mayoría de ellas)

Por último, estas empresas consiguen desarrollar fuertes valores de marca. Algo esencial en un mundo en el que cada día son más importantes los beneficios emocionales que se transmiten a los clientes.

Contenido inicial de la ponencia

1. Análisis de las curvas de valor tradicionales del sector: (entrevistas a líderes de opinión del sector)
 - i. Factores-Atributos de valor del sector (sobre los que gira la competencia)
 - ii. Grupos estratégicos actuales en el sector
2. Posibles redefiniciones de las fronteras del mercado cerámico: nuevas estrategias-curvas de valor (para encontrar océanos azules)
3. Cómo desarrollar los nuevos mercados y los nuevos modelos de negocio
4. Recomendaciones prácticas para ejecutar las nuevas estrategias

Conclusiones

Las empresas del sector pueden encontrar vías de largo recorrido si tratan de salir de los espacios competitivos tradicionales, aplicando creatividad e innovación. Aspectos que no requieren de grandes recursos económicos sino de una reflexión profunda y de equipos de personas válidas (Steve Jobs – Apple: “La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares te gastas en I+D; no es cuestión de dinero, es cuestión de personas”)

Es este un planteamiento (seguramente habrá otros) que demuestra que se puede salir del camino oscuro y ciertamente frustrante hacia el que se dirige el sector, caracterizado por una competencia cada vez más intensa proveniente de todas las partes del mundo y con mercados que progresivamente adquieren un mayor poder de negociación sobre el fabricante.

¿Cómo? Localizando vías que permitan salir del océano rojo en el que nadan hoy sus baldosas cerámicas (en la mayoría de los casos), y entrar en nuevos océanos azules en los que la competencia pueda llegar a ser irrelevante.

Palabras clave: estrategia, innovación, océanos azules, competencia

e-mail: javiersastre@sastre-asociados.com