

Baldosas surcando océanos azules: innovar en valor en el sector azulejero

Javier Sastre Martín, socio director de Sastre & Asociados, Consultoría de Dirección de Empresas



Javier Sastre.

Este artículo no tiene como objetivo ofrecer una solución definitiva para el sector, sino aportar un punto de partida válido para que las empresas reflexionen, aprovechando una metodología eficaz, hacia dónde pueden dirigirse en el futuro para lograr un mayor crecimiento y rentabilidad, en función de sus propias capacidades.

¿Por qué queremos hablar de baldosas surcando océanos azules? Porque nos planteamos la necesidad que tienen las empresas del sector azulejero de encontrar nuevas formas de competir para hacer más sencilla y rentable su supervivencia.

❖ ¿QUÉ SON LOS OCÉANOS AZULES?

Son aquellas partes del mercado en las que la competencia no ha teñido de sangre las aguas. Son lugares en los que la competencia es inexistente o se convierte en algo irrelevante.

Situación actual y perspectivas de futuro en el sector azulejero

- **Elevada competencia** en todos los mercados, no sólo entre los principales productores tradicionales (españoles e italianos) sino también, y creciente, de los productores de países emergentes (chinos, brasileños, turcos, europeos del este, etc.) por efecto de la globalización.
- Aumento del número de **competidores de los países emergentes**, que disfrutan de ventajas en costes. Las barreras de entrada al sector no son altas: disponen en general de fácil acceso a maquinaria, equipos, materia prima, e incluso de ayudas gubernamentales para crear instalaciones (terrenos a bajo coste, incentivos fiscales, etc.).
- Creciente nivel de exigencia de los clientes: el mercado azulejero es un **mercado dominado por la demanda**. Hay más oferta que demanda: la incorporación progresiva de tecnología ha permitido aumentar mucho la productividad de las empresas, creciendo enormemente la oferta de producto, algo aún más favorecido por la propia globalización.
- Presiones al **alza de los precios por parte de los proveedores** de materias primas, energía, etc. Probablemente crecerá el poder de negociación de los proveedores al aumentar progresivamente la demanda de los fabricantes de países emergentes y centrar esos proveedores su interés en estos mercados.
- Existencia de una **gran variedad de productos alternativos** (piedra natural, madera, tarima, moqueta, pintura, papel pintado, etc.), aunque no es clara una tendencia creciente en ninguno de ellos. Se mantienen sus niveles de uso, aunque varía la proporción de consumo según los mercados.

Consecuencias de todo lo anterior:

- Disminución de la rentabilidad en el sector: tensiones de precios en los mercados (guerras de precio) debido a la oferta creciente de productos muy parecidos que dificultan la diferenciación. A mayor similitud en el producto y en el servicio, y a falta de marca, mayor tendencia a elegir el consumidor sobre el factor precio.
- Pérdida de cuota mundial de los principales productores tradicionales (España e Italia) ante el empuje de los países emergentes.
- Encarnizamiento de la competencia a nivel mundial: las aguas se tiñen de rojo por efecto de la competencia sangrienta.

❖ ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL?

La teoría estratégica del *Océano Azul* ha sido desarrollada por los profesores W. Chan Kim y Renné Mauborgne, ambos catedráticos de estrategia, tras más de 15 años de investigaciones analizando la evolución de más de 100 empresas de 30 sectores diferentes en un periodo de tiempo superior a los 100 años (desde 1880 hasta 2000).

Su principal motivación para realizar la investigación ha sido tratar de mejorar la calidad en la consecución del éxito empresarial, de forma que éste se pueda reproducir de manera sistemática.

Estos profesores plantean la existencia de dos tipos de océanos como metáfora de los mercados en los que se mueven las empresas: los océanos rojos y los océanos azules. Esta caracterización de partida les sirve para identificar hacia dónde deben moverse las empresas que desean conseguir el éxito de manera reiterada.

❖ OCÉANOS ROJOS VS. OCÉANOS AZULES

¿Qué son los océanos rojos?

Son todas las industrias y sectores que se conocen en la actualidad: representan el espacio conocido del mercado.

Características:

- Las fronteras de estas industrias están claramente definidas y aceptadas por sus participantes. Se conocen las



reglas del juego y cuáles son las mejores prácticas.

- A medida que se satura el mercado (la oferta es mayor que la demanda) disminuye el crecimiento y la rentabilidad. Sólo se puede crecer a costa de la cuota de mercado de los demás competidores.

• La competencia es muy intensa.

- Los productos de las empresas tienden a convertirse en genéricos en los que prácticamente lo único que importa es el precio. El cliente pide más por menos.
- Se asume que la demanda es limitada (el mercado es el que es) y que el éxito pasa por derrotar al enemigo-competidor: hacerlo mejor que él.

Parece que la mayoría de las características mencionadas podrían aplicarse al sector azulejero hoy, por lo que, bajo estas circunstancias, podemos decir que se encuentra inmerso en un océano rojo.

¿Qué son los océanos azules?

Son todas las industrias que no existen hoy (como la del automóvil hace 100 años, la de la telefonía móvil hace 20 años, o la de la biotecnología hace 15 años): representan el espacio desconocido del mercado.

- Las fronteras y, por tanto, las reglas del juego aún no están definidas.
- Hay altas posibilidades de crecimiento y rentabilidad mediante la creación de una nueva demanda.
- No existe la competencia o se convierte en algo irrelevante.
- Se asume que hay que crear una nueva demanda y que el éxito pasa por dejar atrás a los competidores: olvidarse de ellos.

La existencia de estos dos tipos de océanos-mercados con características tan diferentes implica la utilización de distintas estrategias por parte de las empresas.

"La teoría estratégica del Océano Azul ha sido desarrollada por los profesores W. Chan Kim y Renné Mauborgne, ambos catedráticos de estrategia, tras más de 15 años de investigaciones."

ESTRATEGIAS EN OCÉANOS ROJOS	ESTRATEGIAS EN OCÉANOS AZULES
Se compete dentro del espacio conocido del mercado.	Se crea un espacio de mercado sin competencia, partiendo de los mercados actuales.
Se trata de vencer a los competidores, luchando por ganar cuota de mercado.	Se trata de hacer que la competencia sea irrelevante: deja de ser la referencia.
Hay que explotar la demanda existente en el mercado.	Hay que crear y captar una demanda nueva (nuevos segmentos de clientes).
Elegir entre ofrecer al cliente alto valor (calidad, diseño, servicio...) o bajo coste.	Se busca ofrecer a la vez un alto valor y un bajo coste.
Necesidad de alinear todas las actividades de la empresa con la elección estratégica: diferenciación (alto valor) o bajo coste.	Necesidad de alinear las actividades de la empresa para alcanzar a la vez diferenciación y bajo coste.

Hay bastantes ejemplos de empresas que han encontrado océanos azules. Algunos bastante estudiados, como es el caso del *Cirque du Soleil*, y otros que se están produciendo ahora mismo como es el caso de Nintendo con su consola *Wii*.

El caso del *Cirque du Soleil* ha significado triunfar de forma aparatosa en un sector tan maduro y en declive como era el circo tradicional. Obviamente, ellos no hacen circo tradicional, sino que han innovado, creando algo diferente, y han generado una demanda nueva de público ávido por asistir a sus producciones.

Respecto a Nintendo, sus directivos declaran públicamente que buscan introducirse en nuevos mercados (crear nueva demanda) formada por mujeres y personas adultas, incluida la tercera edad. Y están teniendo un enorme éxito con su consola *Wii* cuyo mando funciona como una extensión natural del brazo.

Sin embargo, todo esto está muy bien como marco teórico, pero **¿CÓMO SE PUEDEN CREAR LOS OCÉANOS AZULES?**

Una de las principales conclusiones de la investigación de los profesores Kim y Mauborgne es que las empresas no mantienen a lo largo del tiempo una trayectoria excelente. Tampoco lo hacen las industrias. Es decir, no hay empresas excelentes, ni industrias excelentes.

Lo que explica la actuación excelente de las empresas durante un determinado periodo de tiempo (más bien corto) es la realización de un movimiento estratégico adecuado. Entendemos por movimiento estratégico el conjunto de decisiones tomadas por la dirección de la empresa en un sentido determinado, con una orientación concreta.

El problema es que la realización de estos movimientos no está sistematizada, sino que es resultado de aciertos puntuales (es lo que explica que durante una temporada una empre-



sa sea imbatible y unos años después, caiga de forma inexorable).

Los profesores se plantearon cómo conseguir que una empresa pudiese realizar reiteradamente movimientos estratégicos correctos para mantener una trayectoria excelente continuada. **¿CÓMO SISTEMATIZAR ESOS MOVIMIENTOS?**

El punto de partida clave para poder sistematizar dichos movimientos es adoptar un enfoque estratégico de innovación en valor. Este enfoque cuestiona el dogma de la teoría estratégica tradicional: tener que elegir entre diferenciación (alto valor en aspectos concretos como el diseño, el servicio o la calidad) o bajo coste (bajo precio).

Normalmente ofrecer un valor superior implica un coste mayor, y ofrecer un precio bajo implica un valor inferior. La innovación en valor plantea aumentar el valor para el comprador (y también para la empresa) ofreciendo beneficios superiores y costes más bajos. Todo ello por medio de la innovación.

La innovación es la que nos ayuda a encontrar el océano azul (un nuevo mercado sin competencia). El valor es lo que nos garantiza que ese océano tendrá agua (que será interesante tanto para la empresa como para los clientes):

- Valor para los clientes entendido como mayor utilidad y menor precio.
- Valor para la empresa entendido como más ingresos y menos costes.

Porque el valor superior sin innovación no permite diferenciarse de forma radical. Y la innovación sin valor está de espaldas al mercado y suele fracasar (es el caso habitual de aplicar la tecnología sin más: por y para los ingenieros).

Partiendo de la base de estos dos conceptos (necesidad de un movimiento estratégico adecuado y búsqueda de innovaciones en valor), vamos presentar el sistema propuesto para desarrollar los océanos azules aplicado al sector azulejero.

❖ 1^{er} paso. Buscar las oportunidades: redefinir las fronteras del mercado

El objetivo de esta etapa inicial es identificar oportunidades atractivas para crear océanos azules. Para ello se proponen varios lugares de búsqueda en las fronteras del mercado en el que hoy actuamos:

Las industrias alternativas y sustitutivas

Una de las fronteras de nuestro mercado viene determinada por las industrias alternativas y por las industrias sustitutivas. Una industria alternativa es aquella que satisface una necesidad similar, pero que aporta una utilidad diferente y ofrece una forma diferente. Una industria sustitutiva es la que satisface una necesidad similar aportando una utilidad similar aunque con una forma diferente. Lo explicamos a continuación:

En un sentido amplio, las industrias alternativas a la del azulejo serán aquellas relacionadas con la misma necesidad de decoración pero que aportan una utilidad o función diferente, como pueden ser la del mobiliario, iluminación, complementos de decoración, electrodomésticos en su uso decorativo, etc.

Por su parte, las industrias sustitutivas a la del azulejo son las que satisfacen la misma necesidad (decoración), la misma utilidad o función (revestimiento o pavimento) pero con una

"La innovación ayuda a encontrar un nuevo mercado sin competencia, y el valor garantiza que ese mercado será interesante tanto para la empresa como para los clientes."



forma diferente. Estamos hablando de la piedra natural, la madera, la tarima, la moqueta, la pintura, el papel pintado, el vinilo, etc.

Las posibles oportunidades surgirán de responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué eligen los compradores gastar más o menos dinero en mobiliario que en azulejos? ¿O en lámparas, o en cuadros?
- ¿Por qué compran moqueta en lugar de pavimento cerámico?
- ¿Cuáles son las variables clave para tomar estas decisiones?

Los grupos estratégicos dentro de la misma industria

Los grupos estratégicos están formados por empresas, dentro de una misma industria, que utilizan estrategias similares. Podemos definir normalmente los grupos estratégicos de una industria en base a dos variables o dimensiones básicas: precio y rendimiento.

En el sector azulejero tendríamos básicamente tres grupos:

- Alta calidad -en sentido amplio- de producto (prestaciones, diseño, innovación, etc.) y alto precio.
- Calidad media del producto y precio medio.
- Calidad aceptable del producto y precio bajo.

Los dos primeros grupos son aquéllos en los que mayoritariamente se encuadran las empresas españolas e italianas, mientras que en el tercero se englobarían la mayoría de los productores de los países emergentes.

De nuevo las posibles oportunidades surgen de responder a preguntas como:

- ¿Por qué algunos clientes prefieren un nivel superior o un nivel inferior?
- ¿Por qué en ocasiones el mismo cliente prefiere un nivel superior y en otras un nivel inferior?
- ¿Cuáles son las variables clave para estas decisiones?



La cadena de compradores

La cadena de compradores se refiere a los distintos agentes que intervienen en el proceso de compra del producto. En el caso del sector azulejero tenemos diferentes cadenas de compra según sea el mercado al que nos dirigimos. Éste puede ser el mercado de reposición o el de obra nueva.

En el mercado de reposición nos encontraremos normalmente con un prescriptor, que será el distribuidor (puede haber también un decorador), un comprador (el cabeza de familia o la persona que maneja el presupuesto familiar), unos usuarios (toda la familia) y alguien que decide (¿la mujer?).

En el mercado de obra nueva, en general, tendremos posibles prescriptores como los arquitectos e interioristas, un comprador (el responsable de compras), un usuario directo, que es el promotor o el constructor, (aunque los usuarios finales sean consumidores, empresas o instituciones) y quien toma las decisiones, que puede ser el mismo responsable de compras o el proyectista.

Hay que preguntarse en qué grupo de compradores se centra la industria habitualmente (en nuestro caso, en el distribuidor) y valorar la posibilidad de centrarse en otros compradores objetivo dentro de la cadena (como los arquitectos o decoradores). Si nos centramos en otro grupo de compradores, ¿cómo se les puede aportar un valor superior? ¿Cuáles son sus motivos de compra?

Los productos y servicios complementarios

Normalmente, la oferta de una industria se limita a los productos básicos que produce (la baldosa cerámica). Explorar los productos y servicios complementarios significa analizar el contexto de uso del producto: qué pasa antes, durante el uso y después.

El contexto en el que se usa la baldosa cerámica, centrándonos en la demanda de reposición, es el siguiente:

- Antes de la reforma: el comprador tiene que buscar otro lugar de residencia o acondicionar la casa para vivir en ella mientras duren las reformas, tiene que demandar presupuestos, visitar tiendas especializadas, solicitar financiación en un banco, etc.
- Durante la reforma: se hacen obras que generan escombros, polvo; tiene que vivir en otro lugar o con las incomodidades inherentes a la situación.
- Después de la reforma: mínimo mantenimiento, uso y disfrute sin problemas.

"Hay que ofrecer al comprador de cerámica una solución global a su problema o necesidad teniendo en cuenta qué pasa antes, durante y después del uso."

❖ ¿DE DÓNDE PUEDEN SURGIR LAS OPORTUNIDADES?

De preguntarse por los aspectos molestos que pueden frenar la compra (incomodidades, desplazamientos, financiación, etc.) y tratar de eliminarlos mediante la oferta de productos o servicios complementarios. Se trata de ofrecer al comprador una solución global a su problema o necesidad.

El atractivo funcional o emocional para los compradores

Las industrias suelen tener más marcado un determinado tipo de enfoque: o bien funcional o bien emocional. De esa forma, la oferta se centra en uno o dos aspectos (funcionales o emocionales) para atraer al comprador.

Aquí la cuestión es preguntarse primero hacia qué tipo de enfoque está más orientada la industria. Si es el funcional, explorar la posibilidad de ofrecer aspectos emocionales, y en caso contrario, explorar nuevos aspectos funcionales.

La industria azulejera se ha centrado tradicionalmente en los aspectos funcionales (higiene, durabilidad, resistencia, impermeabilidad, etc.), aunque desde hace algún tiempo se vienen trabajando los aspectos emocionales dirigidos a proporcionar un hogar que ofrezca una mayor calidad de vida en un sentido hedonista (acogedor, bonito) y un mejor estilo de vida (distinguido, a la moda, diseñado por...).

Las oportunidades para el sector vendrán de la identificación de nuevos aspectos emocionales para el comprador o en su propuesta de valor, en su oferta.

"Las industrias aplican un enfoque funcional o emocional para atraer al comprador."

Tendencias decisivas en el negocio

La intención es detectar las tendencias decisivas para el negocio, es decir, que sean irreversibles (que no tengan vuelta atrás) y con una trayectoria clara.

A partir de ahí se trata de ver cómo se puede desarrollar un valor superior en la oferta que esté alineado con el impacto futuro que van a tener dichas tendencias en el negocio o en el mercado. Se trata de anticiparse a lo que va a ocurrir con una alta previsión.

En el sector azulejero se pueden identificar algunas tendencias claras y probablemente irreversibles:

- Crecimiento de la producción de los países emergentes, con una oferta de producto a precio muy económico.
- Mantenimiento de los niveles de consumo en los países occidentales y aumento de la demanda en los países emergentes.

- Demanda de un mayor servicio por parte de los intermediarios del canal comercial.
- A corto y medio plazo, disminución de la demanda en el mercado nacional.

Identificar formas de aportar valor teniendo en cuentas estas tendencias es otra forma de generar ideas interesantes.

❖ 2º paso. El cuadro estratégico de la industria

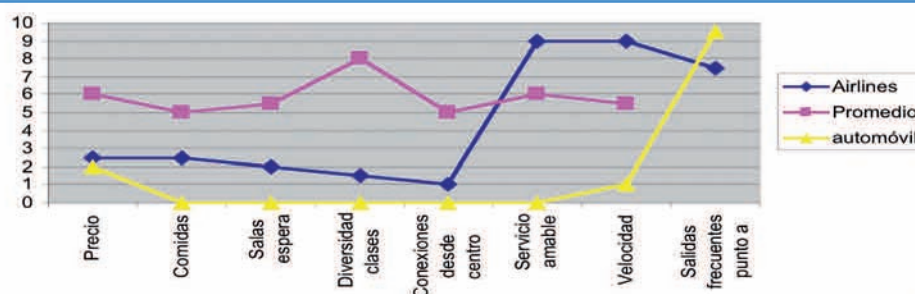
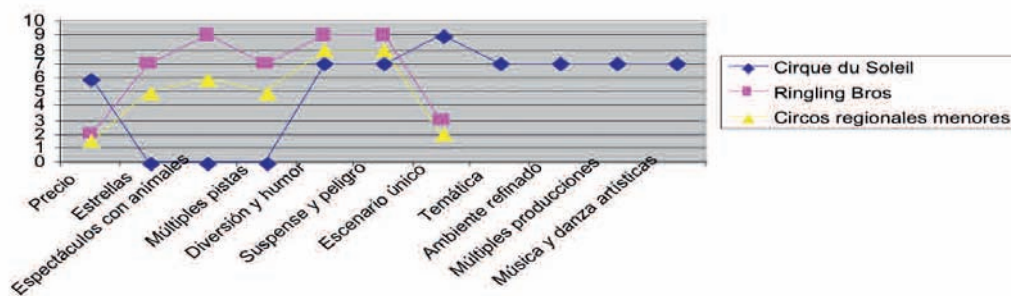
El objetivo ahora es representar gráficamente, con una visión global, el esquema de competencia actual en una industria, evitando el tradicional proceso estratégico, secuencial y lleno de datos y estadísticas que nublan el panorama.

Este esquema se puede representar mediante dos ejes:

- Uno formado por las variables clave en las que compete hoy la industria.
- Otro que determina el nivel de realización en cada variable de los distintos grupos de competidores de la industria.

Uniendo los niveles relativos de realización de cada grupo en las distintas variables obtenemos lo que se llama la curva de valor de cada grupo de competidores.

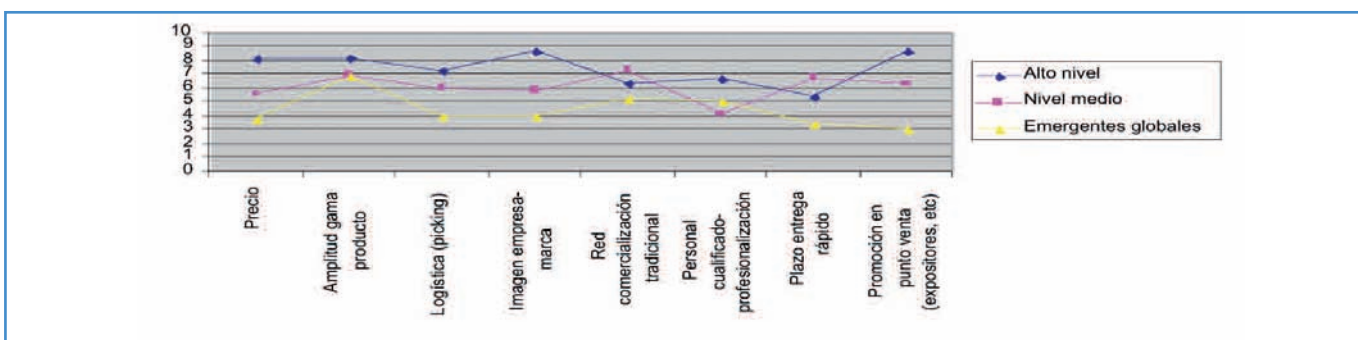
Como ejemplos ilustrativos pueden servir el cuadro estratégico de la industria del circo en el mercado americano, donde aparece *Cirque du Soleil* comparado con los circos tradicionales, o el de la industria de transporte aéreo en el que aparece Southern Airlines comparada con el promedio de las aerolíneas y también con una posibilidad alternativa como es el transporte en automóvil.



Cuadro estratégico de la industria azulejera

Para elaborar nuestro cuadro estratégico de la industria azulejera hemos querido contar con la opinión de un grupo reducido de expertos relacionados con el sector azulejero a distintos niveles: empresarios, directivos, responsables de asociaciones e institutos que prestan servicios al sector y consultores con amplia experiencia en dicho sector.

Presentamos el cuadro que hemos elaborado a partir de sus opiniones y que pretende ilustrar la metodología y el proceso de reflexión es el siguiente:



Como se puede observar en el cuadro, se han establecido las siguientes variables críticas: precio, amplitud de la gama de producto, logística (principalmente relacionada con el *picking*), imagen de la empresa y marca, utilización o no de red comercial tradicional (distribuidores tradicionales y equipos de venta propios asignados a mercados geográficos), existencia de personal cualificado y profesional, rápido plazo de entrega y promoción de la empresa en el punto de venta (expositores, *plotters*, etc.).

También podemos observar tres curvas de valor que corresponden a tres grupos diferentes de competidores:

- Competidores españoles e italianos de alto nivel, es decir, alta calidad global del producto y alto elevado.
- Competidores españoles e italianos de nivel medio: calidad del producto media-alta y precio medio.
- Competidores emergentes globales (que actúan en los principales mercados): calidad del producto aceptable y precio bajo.

Los competidores de alto nivel mantienen elevados grados de realización en ciertas variables: disponen de una amplia gama de producto, una buena logística, una fuerte imagen de empresa-marca y una elevada inversión en promoción en el punto de venta.

Baja algo su nivel en la red de comercialización porque algunos de ellos disponen de redes de comercialización propias en algunos mercados, prescindiendo del habitual distribuidor externo. No disponen de un personal altamente cualifi-

cado y su plazo de entrega no es muy rápido. Todo ello a cambio de un precio superior.

En todo caso, no bajan la guardia en ninguna variable, ofreciendo en todas ellas un nivel bastante superior al grado medio.

Por su parte, los competidores (españoles e italianos) de nivel medio tienen una curva bastante parecida a los anteriores, aunque bajando varios grados en su nivel de realización, excepto en la red de comercialización, que es mayoritariamente tradicional y en el plazo de entrega, en el que se muestran más rápidos que los anteriores. El precio lógicamente

es inferior (ligeramente superior al nivel medio). Es decir, siguen el esquema competitivo de los anteriores, aunque con una menor eficacia probablemente debido a sus menores recursos. Pero básicamente no se diferencian en su forma de competir.

Por último, los competidores emergentes globales ofrecen, a cambio de un precio bastante bajo, una gama de producto amplia pero con una logística, imagen de marca, plazo de entrega y promoción en el punto de venta de niveles bastante bajos.



Podemos observar que, entre los tres grupos, las mayores diferencias se producen en las variables precio, logística, imagen de empresa, plazo de entrega y promoción en el punto de venta. Es lo que, básicamente, les está diferenciando ahora.

En cambio, no se produce apenas diferenciación respecto a la amplitud de la gama de producto, la utilización de redes de comercialización tradicionales y la disponibilidad de personal cualificado.

Parece que en estas variables es donde a priori hay ahora mismo más posibilidades de alcanzar una clara diferenciación. Aunque esto no significa que no se puedan plantear propuestas diferenciadoras considerando las variables anteriores (precio, logística, etc) y recorriendo sus distintos grados de realización.

"La amplitud de la gama de producto, la utilización de redes de comercialización tradicionales y la disponibilidad de personal cualificado son variables donde ahora mismo hay más posibilidades de alcanzar una clara diferenciación."

La redefinición estratégica

Una vez definido el cuadro estratégico de la industria, que recomendamos que cada empresa reelabore por sí misma (según su criterio), hay que ubicar la curva de valor de la propia empresa, comparando su propuesta con la de los competidores.

En este momento viene un proceso fundamental en la redefinición estratégica de la empresa: se trata de ver, en función de las oportunidades detectadas en el primer paso anterior (1er paso: buscar las oportunidades) y de la observación de las curvas de valor de los competidores en el cuadro estratégico, qué variables debemos modificar, crear o eliminar para diseñar una nueva curva de valor verdaderamente diferenciada que constituya un posible océano azul.



En resumen:

- Qué variables que en la industria se dan por hecho se deben eliminar ==> Pone en cuestión variables tradicionales que han perdido valor para el comprador.
- Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria ==> Hay que ver si se ha exagerado alguna variable como consecuencia de la competencia.
- Qué variables se deben aumentar por encima del nivel habitual en la industria ==> Identifica variables que suponen sacrificios para el comprador y en las que se les puede ofrecer un mayor valor.
- Qué variables nuevas se deben crear que la industria nunca ha ofrecido ==> Proporciona nuevas fuentes de valor para los compradores.

Nótese un aspecto fundamental: las dos primeras acciones reducen la estructura de costes respecto a los competidores que siguen el esquema tradicional, es decir, proporcionan recursos. Mientras que las dos últimas absorben recursos pero incrementan el valor para los compradores y generan una nueva demanda.

Esta forma de actuar es la que permite la innovación en valor: aumentando el valor para el comprador y, a la vez, disminuyendo los costes.

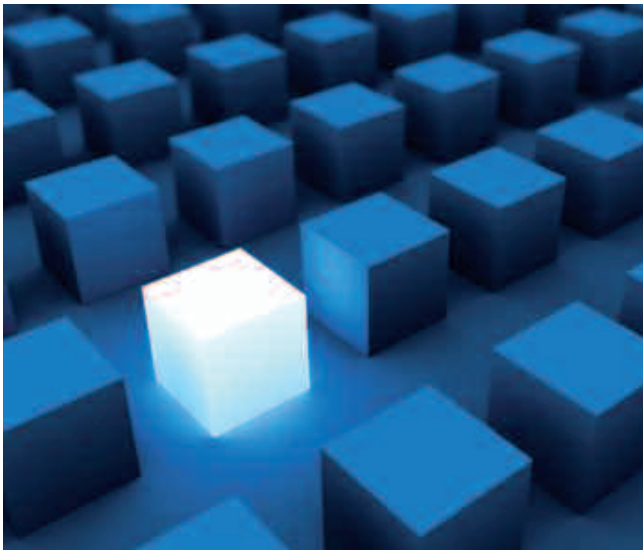
"La innovación en valor permite aumentar el valor para el comprador a la vez que disminuye los costes para la empresa."

Tomar decisiones sobre estas variables no se puede hacer sin realizar un trabajo de campo intenso: saliendo a la calle para preguntar y observar a los compradores actuales y también a los no clientes, incluyendo a los usuarios, aunque no sean los mismos que los compradores. Con esta información de campo esencial podemos plantearnos redefinir la nueva curva de valor de la empresa.

También éste será un momento apropiado para hacer un test de viabilidad inicial de la nueva curva de valor. Para que comercialmente tenga sentido y sea práctica, la curva de valor debe cumplir tres requisitos:

- Que esté enfocada ==> Está claro en qué variables se centra y en cuáles no, y todo ello resulta coherente.
- Que sea divergente ==> Se diferencia claramente de las curvas de los competidores.
- Que permita construir un mensaje contundente ==> Facilita la comunicación con el comprador.

Un ejemplo claro de curva de valor enfocada, divergente y que permite un mensaje contundente es el que hemos visto anteriormente en *Cirque du Soleil*.



❖ 3^{er} paso. Ir más allá de la demanda existente

El objetivo de esta fase es maximizar el volumen de la nueva demanda del océano azul que se está creando. Se trata de que la nueva propuesta encuentre un volumen suficiente que la haga comercialmente interesante.

De nuevo, se cuestionan dos prácticas habituales: centrarse sólo en los clientes actuales, en la demanda existente,

"Plantearse una redefinición de la nueva curva de valor de la empresa requiere recopilar información esencial de campo."

o hacer una segmentación cada vez más fina para ofrecer una oferta adaptada a las diferencias de los distintos compradores.

Se propone todo lo contrario, centrarse en los no clientes, para generar una demanda suficientemente amplia, porque los no clientes son una fuente de información y conocimiento mucho mayor para crear un océano azul que los clientes satisfechos. Éste es el caso que hemos mencionado antes de Nintendo con su consola *Wii*.

Se trata de identificar cuáles son las características que unen a los distintos compradores y no las que los separan, para dar con una oferta que permita satisfacer a un grupo más amplio.

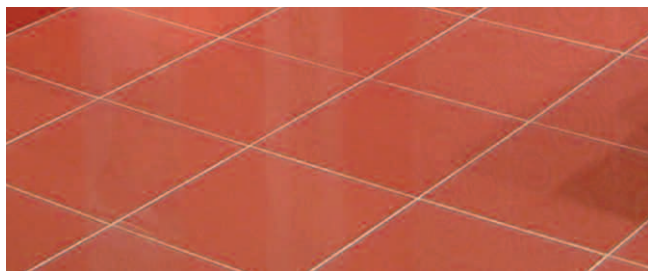
En el caso de Nintendo se han dado cuenta que había amplios grupos de no clientes (no jugadores) que no querían ni acercarse a una consola tradicional por percibirla como algo demasiado complicado. Han apostado por la sencillez y simplicidad máximas, modificando la oferta de juegos y software a los intereses de los nuevos grupos.

Entre los no clientes tendremos a clientes esporádicos, que buscan una mejor solución, clientes que nos ven como una alternativa posible pero que se niegan a utilizar la oferta de la industria porque la consideran inaceptable o está fuera de su alcance, y clientes que nunca la han considerado ni siquiera como alternativa (caso Nintendo).

En esos casos, para adaptar adecuadamente la oferta que se está preparando, hay que preguntarse cuáles son las razones por las que buscarían otra solución, por las que se niegan a utilizar los productos o por las que nunca la han considerado como alternativa.

❖ 4^o paso. Desarrollar la secuencia estratégica correcta

El objetivo de esta fase es obtener ideas de océanos azules comercialmente viables, reduciendo de forma definitiva el riesgo que implica cualquier innovación. Se propone un proceso secuencial, siempre considerando la perspectiva del comprador, de forma que si no se supera una de las etapas hay que volver a repensar la idea o bien abandonarla.



1ª etapa: ¿Ofrece una utilidad excepcional para el comprador?

Factores de utilidad para el comprador son: mayor productividad, más simplicidad, más comodidad, menos riesgo, más diversión o mejor imagen, mayor sostenibilidad del medio ambiente.

Si la respuesta es sí, continuamos a la siguiente etapa. Si es no, hay que revisar la propuesta.

2ª etapa: ¿Es su precio accesible para el grueso de potenciales compradores?

Se trata de encontrar la franja de precios de mercado en la que podemos obtener un mayor volumen de compradores. Si no es así, hay que revisar la propuesta.

3ª etapa: ¿Podrá la empresa alcanzar los costes objetivo para conseguir una rentabilidad adecuada?

Como vemos, se parte del precio estratégico definido a partir del mercado en la etapa anterior y posteriormente, se analizan los costes para conocer si la empresa puede alcanzar el margen adecuado, no como ocurre aún en muchas empresas, que parten de sus propios costes al que aplican el margen comercial que estiman conveniente.

Si no se pueden alcanzar los costes objetivo hay que revisar la propuesta.

4ª etapa: ¿Hay obstáculos para que se adopte la idea de negocio que proponemos?

Porque una buena idea que aporta valor al comprador, tiene un precio adecuado y cuenta con un buen margen para el productor, puede verse afectada por las barreras y reticencias de distintos agentes. Entre ellos pueden estar los propios empleados, los socios comerciales (distribuidores, proveedores, etc.) o el público en general.

Si conseguimos finalmente que la idea o ideas que hemos generado superen estos filtros sucesivos podemos afirmar que tenemos una buena idea de océano azul. ♦

JAVIER SASTRE MARTÍN

javiersastre@sastre-asociados.com

CONCLUSIONES

A pesar de las tendencias negativas que afectan al sector azulejero en la actualidad, es posible aumentar la facturación y la rentabilidad de las empresas sin tener que hacerlo a costa de los competidores, es decir, dentro de los océanos rojos actuales.

Para ello es necesario identificar, con una visión global, qué se está ofreciendo ahora a los mercados por parte de los distintos grupos de competidores, investigar posibles oportunidades fuera de las fronteras del mercado actual y crear una nueva propuesta de valor (curva de valor) coherente, diferenciada y fácil de comunicar a los clientes potenciales.

Esto pasa por cuestionar supuestos que la industria considera inamovibles, de forma que podamos ofrecer un valor superior al comprador, a la vez que un coste inferior, y de forma rentable para la empresa. Hay que elegir. No se trata de ser el mejor en todo sino en unas pocas cosas, incluyendo algunas nuevas que hoy la industria no está ofreciendo.

También pasa por centrarse en aquéllos que hoy no son clientes de la industria y en analizar bien todos los posibles obstáculos o frenos que pueda tener esa nueva oferta de océano azul: valor, precio, costes, adopción...

Insistimos que proponemos la presentación de esta metodología adaptada al sector azulejero como un punto de partida para la reflexión en cada empresa que le permita encontrar su océano azul. Sin embargo, hay que tener muy presente que a la redefinición estratégica planteada le sigue un aspecto no menos esencial, que es la ejecución de esa estrategia.

En este sentido es necesario superar las propias barreras que haya dentro de la organización, identificándolas, y buscando una alta participación e implicación de las personas en el proceso de formulación de la nueva estrategia, explicando con claridad los esfuerzos necesarios y las expectativas que se pueden tener.

Por último: hay que asumir que si uno no lo intenta, no hay duda de que otras empresas, aplicando esta metodología u otra, o simplemente mediante acertados movimientos estratégicos puntuales, van a desarrollar próximos océanos azules partiendo de lo que hoy es el sector cerámico. Porque más de 100 años de experiencia empresarial analizados así lo demuestran.