

Hay otro lugar

Un enfoque innovador para superar los límites convencionales de la compe

Por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

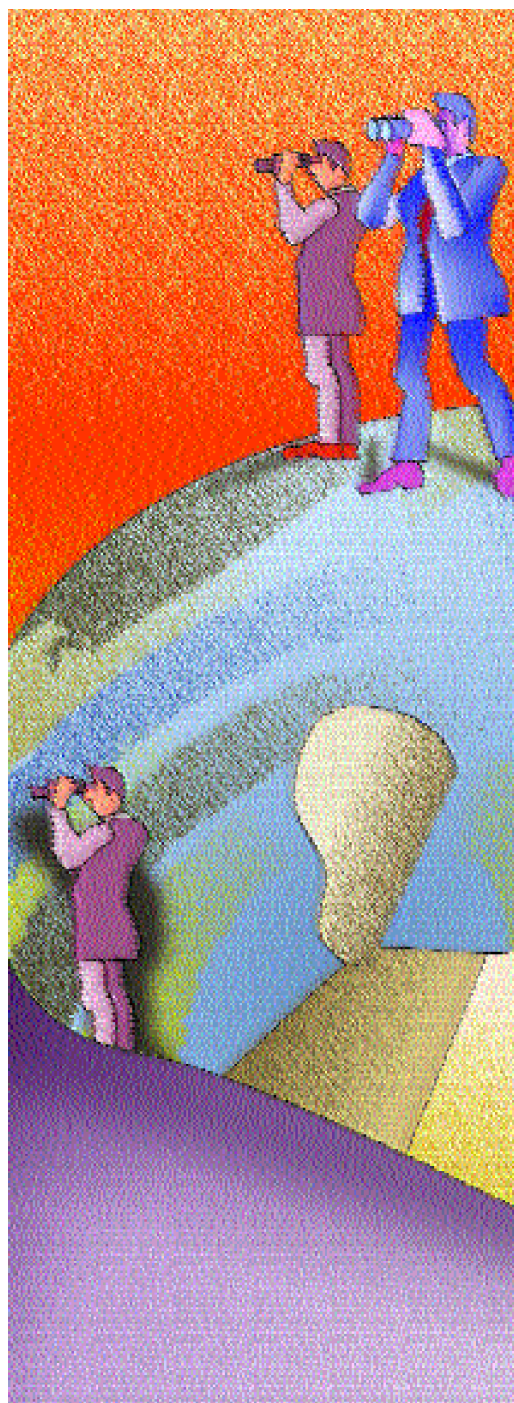
Competir “cabeza a cabeza” puede ser despiadado, especialmente cuando los mercados están estancados o crecen muy lentamente. Casi sin excepción, los gerentes que quedan atrapados en este tipo de competencia dicen que les desagrada, y que desearían encontrar una opción mejor. Instintivamente, saben que la innovación es el único camino que puede diferenciarlos del resto. Pero no saben por dónde empezar. Las advertencias para que desarrollen estrategias más creativas, o para que piensen de un modo distinto, rara vez están acompañadas de sugerencias prácticas. Durante casi una década hemos investigado a las empresas que supieron crear un valor nuevo y superior. Al buscar patrones en la manera en que crearon nuevos mercados y recrearon los existentes, descubrimos seis enfoques básicos. Todos provienen de analizar los datos conocidos desde una nueva perspectiva; ninguno exige una visión especial o un pronóstico sobre el futuro.

La mayoría de las compañías se concentra en alcanzar y derrotar a sus rivales y, como resultado, sus estrategias tienden a converger en las mismas dimensiones básicas de la competencia. Esas empresas comparten un conjunto implícito de creencias sobre “cómo competimos en nuestra industria o en nuestro grupo estratégico”. Comparten una sabiduría convencional sobre quiénes son sus clientes y qué valoran, y sobre los productos y servicios que su industria debería ofrecer. Cuanto más comparten las empresas esta sabidu-

En síntesis

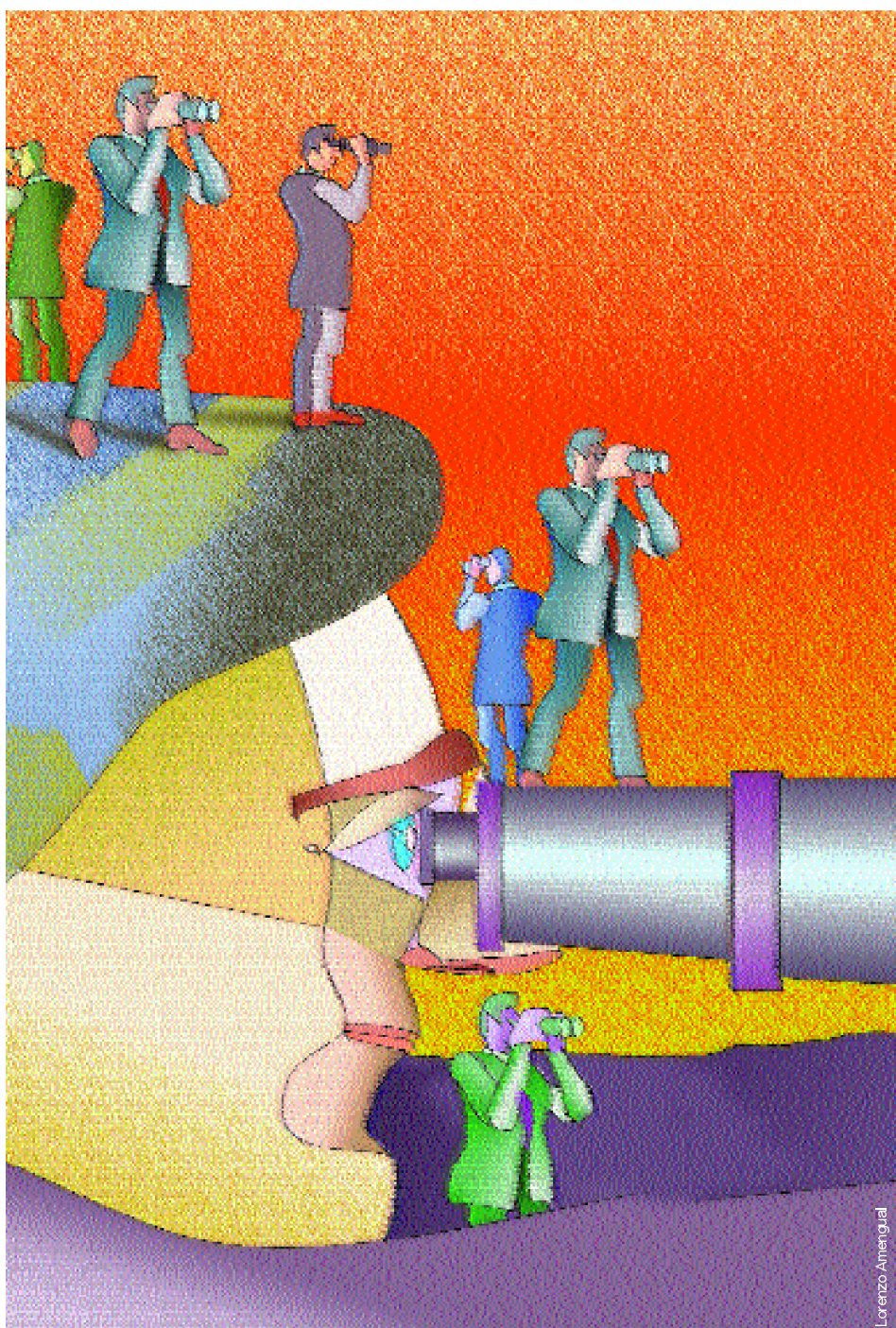
- Casi todas las empresas se concentran en vencer a sus rivales, y compiten “cabeza a cabeza” sobre la base de mejoras incrementales en costo y calidad.
- Pero las compañías innovadoras se caracterizan por crear un nuevo espacio de mercado; es decir, conciben productos y servicios que no tienen competidores directos.
- Este camino exige una mentalidad competitiva diferente, y una búsqueda sistemática de oportunidades más allá de las fronteras de la propia industria.
- Sólo si actúan de ese modo, los gerentes podrán encontrar territorios vacantes y crear una nueva curva de valor.

Traducido y reproducido con autorización de Harvard Business Review, este artículo fue originalmente publicado con el título Creating New Market Space, por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, enero-febrero de 1999. © 1999 by the President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados. W. Chan Kim es profesor de Management Internacional en el INSEAD, Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne es profesora adjunta de Estrategia y Management, y presidenta de ITM Research en Fontainebleau. Son autores de Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth.



en el mercado

tencia, puede ayudar a las empresas a crear una nueva curva de valor.



ría convencional sobre la competencia, mayor es la convergencia competitiva. Dado que las empresas rivales tratan de superarse entre sí, terminan compitiendo exclusivamente sobre la base de mejoras incrementales en los costos o en la calidad, o en ambas cosas.

Crear un nuevo espacio en el mercado exige un patrón de pensamiento estratégico diferente. En lugar de mantenerse dentro de los límites que definen cómo se compete, los gerentes pueden superarlos. Al hacerlo encontrarán un territorio libre, verdadero descubrimiento en materia de valor. Trascender las fronteras habituales de la competencia implica examinar las industrias sustitutas, los grupos estratégicos, los grupos de compradores, la oferta de productos y servicios complementarios, la orientación funcional-emocional de una industria, y hasta el tiempo en perspectiva.

Industrias sustitutas

Una empresa no sólo compete con otras de su misma industria, sino también con compañías de otras industrias que fabrican productos o prestan servicios sustitutos. Al decidir cada compra, los clientes evalúan los productos o servicios sustitutos, con frecuencia inconscientemente. “¿Vamos al centro a comer y a ver un espectáculo?” Al hacer esta pregunta, probablemente usted ya habrá decidido, en algún nivel, si llevará el auto, irá en tren o llamará un taxi. El proceso de pensamiento es intuitivo, tanto para los consumidores individuales como



para los compradores industriales. Por alguna razón, sin embargo, abandonamos este pensamiento intuitivo cuando actuamos como vendedores. Es muy raro que el vendedor piense conscientemente en cómo sopesan sus clientes las ventajas y desventajas de las industrias sustitutas. Un cambio de precio, una modificación en el diseño de un producto, y hasta una nueva campaña publicitaria, pueden generar una respuesta contundente de las empresas rivales de la misma industria; pero esas mismas acciones, en una industria sustituta, suelen pasar inadvertidas. Las publicaciones especializadas, las ferias de la industria y los informes sobre las preferencias del consumidor consolidan las paredes divisorias que se levantan entre una industria y otra. Con frecuencia, sin embargo, el espacio entre industrias sustitutas brinda muchas oportunidades para innovar.

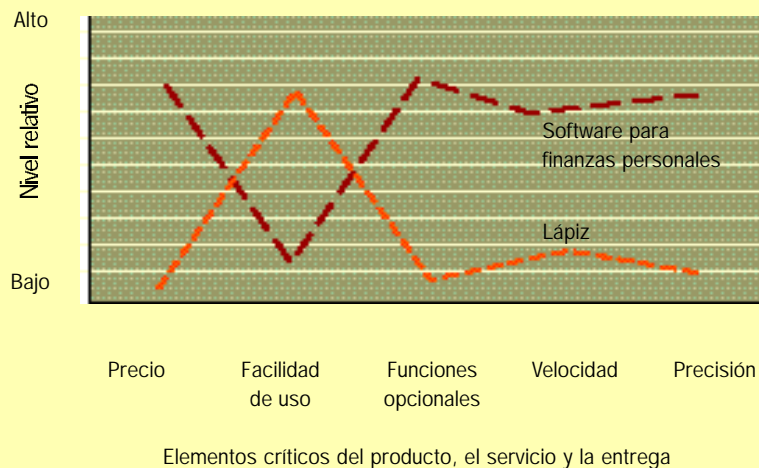
Consideremos el caso de Home Depot, la empresa que ha revolucionado el mercado del “hágalo usted mismo” en los Estados Unidos. En 20 años, Home Depot se convirtió en un negocio de US\$ 24.000 millones, y ha creado más de 130.000 nuevos puestos de trabajo en más de 660 puntos de venta. Para fines del 2000, prevé tener más de 1.100 locales en todo el continente americano. Home Depot no logró este nivel de crecimiento por la única vía de quitarles una porción de mercado a otras empresas del mismo rubro. Lo que hizo fue crear un nuevo mercado al convertir al dueño de casa común en un activo practicante del “hágalo usted mismo”.

Hay muchas explicaciones para el éxito de Home Depot: su formato de almacenamiento; la ubicación relativamente barata de sus puntos de venta; su servicio eficiente; su combinación de grandes locales y precios bajos, generadora de altos volúmenes y economías de escala. Pero ninguna de esas explicaciones responde a la pregunta fundamental: ¿de dónde sacó Home Depot la visión original sobre cómo revolucionar y expandir su mercado? Lo que hizo fue analizar a las industrias que atendían las necesidades de quienes deseaban realizar mejoras en sus hogares. Y

La creación de una nueva curva de valor

La curva de valor —una descripción gráfica de la manera en que una empresa o una industria configura su oferta a los clientes— es una poderosa herramienta para crear un nuevo espacio de mercado. Se logra volcando en un gráfico el desempeño de esa oferta con relación a las restantes alternativas, en todos los factores clave para el éxito que definen la competencia en la industria o categoría. Para identificar esas alternativas, Intuit observó a su propia industria —el software para administrar finanzas personales—, y también analizó los productos sustitutos, con el fin de entender por qué los clientes eligen uno y no otro. El sustituto dominante del software era el lápiz. Las curvas de valor para estas dos opciones delinean el espacio competitivo existente.

Curvas de valor para las finanzas personales antes del Quicken



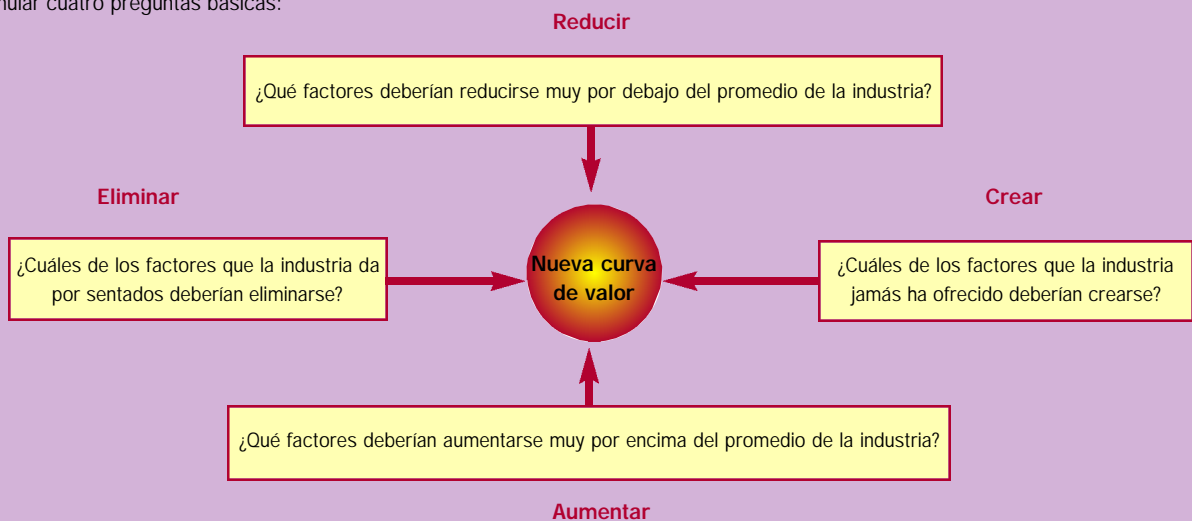
El software ofrecía niveles relativamente altos de velocidad y precisión. Pero, con frecuencia, los clientes elegían el lápiz porque sus ventajas residían en el precio y la facilidad de uso, y la mayoría de ellos nunca utilizaba las funciones opcionales del software, que sumaban costo y complejidad al producto.

advirtió que la gente tenía dos opciones: solicitar los servicios de un contratista o comprar herramientas y materiales en un comercio del rubro y hacer el trabajo por su cuenta. La clave de la visión original de Home Depot consistió en descubrir por qué los compradores elegirían un sustituto y no otro.

¿Por qué recurre la gente a un contratista? Seguramente no porque le guste tener a un extraño en su casa, quien habrá de cobrarle bastante dinero por su trabajo. Tampoco porque disfrute con la idea de llegar tarde al trabajo, cada vez que el contratista se demore. En realidad, los contratistas profesionales tienen una

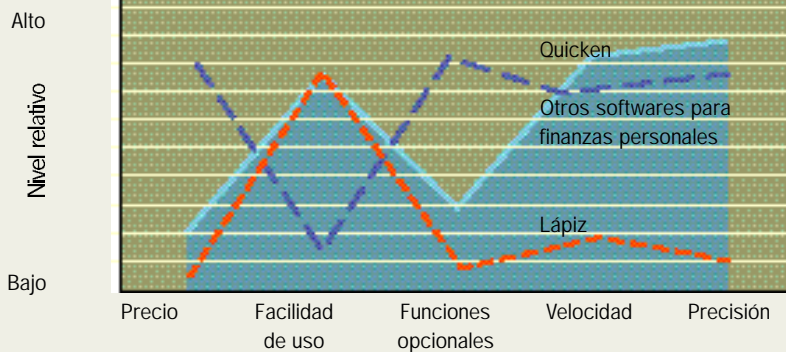
única ventaja decisiva: saben cómo hacer el trabajo, una habilidad de la que carece el hombre común. Entonces, los ejecutivos de Home Depot asumieron la misión de fortalecer las habilidades y la confianza de los clientes cuya pericia en las reparaciones del hogar era limitada. Contrataron asistentes de ventas con una gran experiencia en el rubro, generalmente ex carpinteros o pintores, y los capacitaron para guiar a los clientes en el proyecto que deseaban encarar; instalar muebles de cocina, por ejemplo. Además, Home Depot auspicia “clínicas” en sus locales, que les enseñan a los clientes a hacer conexiones de electricidad,

Para descubrir una nueva curva de valor hay que formular cuatro preguntas básicas:



Curva de valor del Quicken

Encontrar respuesta a estas cuatro preguntas le permitió a Intuit crear una nueva curva de valor, que combina el precio bajo y la facilidad de uso del lápiz con la velocidad y precisión del software tradicional para finanzas personales.



Elementos críticos del producto, el servicio y la entrega

trabajos de carpintería y plomería. Pero para entender el resto de la fórmula de Home Depot hay que considerar el segundo interrogante que se plantearon sus ejecutivos: ¿por qué la gente prefiere una ferretería a un contratista? La respuesta más obvia sería: para ahorrar dinero. A casi ninguna persona le interesan ciertas características que podrían sumar costos a una ferretería típica, como por ejemplo una ubicación privilegiada en la ciudad, o góndolas con exhibidores atractivos. Entonces, Home Depot dejó de lado esas características, y adoptó un formato de depósito con sistema de autoservicio, que reduce los gastos genera-

les y los costos de mantenimiento, genera economías de escala en la compra y minimiza la falta de productos en stock. En esencia, por lo tanto, Home Depot ofrece la experiencia de los contratistas profesionales a precios considerablemente inferiores que las ferreterías tradicionales. Al brindar las ventajas decisivas de ambas industrias sustitutas —y eliminar o reducir todo lo demás—, transformó una enorme demanda latente del mercado de las mejoras y reparaciones hogareñas en una demanda real. Intuit, la compañía que cambió la manera en que los individuos y las pequeñas empresas administran sus

finanzas, también buscó la manera de innovar para crear valor. Y la encontró mediante el ejercicio de imaginar cómo evaluaban los clientes los pros y contras de industrias sustitutas. Quicken, el software de Intuit, permite a los individuos organizar y administrar sus finanzas personales. Como en todo hogar hay que asumir la pesada tarea de pagar las cuentas mensuales, un software para administrar las finanzas personales debía tener, en principio, un gran mercado. Sin embargo, en 1984, año del lanzamiento del Quicken, los 42 paquetes de software para finanzas personales existentes no habían logrado una penetración significativa.



¿Por qué? Como recuerda Scott Cook, fundador de Intuit, “el mayor competidor que veíamos no estaba en la industria: era el lápiz. Y el lápiz es un sustituto realmente fuerte y resistente. Sin embargo, toda la industria lo había pasado por alto”.

Al ponerse en el lugar de los compradores cuando evalúan productos sustitutos, Intuit tuvo una visión reveladora: el lápiz tenía dos ventajas contundentes sobre las soluciones computarizadas: un costo muy bajo y una enorme simplicidad de uso. Era evidente que a un precio de alrededor de US\$ 300, los paquetes de software existentes resultaban demasiado caros. Además, eran difíciles de usar y tenían mucha terminología contable, que intimidaba a los potenciales compradores.

Intuit se propuso brindar las dos ventajas que la computadora tiene sobre el lápiz —velocidad y precisión—, junto con las dos ventajas que el lápiz tiene sobre la computadora —simplicidad de uso y bajo precio—, y decidió eliminar o reducir todo lo demás. Con su sencilla interfaz, parecida a un talonario de cheques, Quicken es mucho más rápido y preciso que el lápiz, y casi tan fácil de usar. Intuit eliminó la jerga contable y todas las convenciones de la industria sobre “cómo competir”. Ofreció, en cambio, sólo las funciones básicas que usa la mayoría de los clientes. Simplificar el software redu-

jo los costos. El precio minorista del Quicken fue de US\$ 90; es decir, un 70 por ciento menos que los demás. Ni el lápiz ni otros paquetes de software podían competir con la nueva curva de valor del Quicken, razón por la cual el producto recreó la industria y expandió el mercado unas 100 veces (ver gráfico).

Pero hay otra lección sobre el análisis de sustitutos hecho por Intuit. Al buscar productos o servicios que cumplieran la misma función que el Quicken, podría haber apuntado a los estudios contables que administran las finanzas de los individuos. Sin embargo, cuando hay más de un sustituto, es inteligente explorar los más usados. En este contexto, es fácil percibir que los norteamericanos apelan más al lápiz que al contador. Muchas de las empresas exitosas de la última década siguieron la ruta de analizar industrias sustitutas para crear nuevos mercados. Federal Express y United Parcel Service, por ejemplo, entregan correspondencia a una velocidad cercana a la del teléfono, mientras que Southwest Airlines combina la velocidad de los aviones con la frecuencia de vuelos y el bajo costo de viajar en auto.

Grupos estratégicos

Así como es posible descubrir un nuevo espacio de mercado mediante el análisis de industrias sustitutas, lo mismo ocurre cuando se examinan

“grupos estratégicos”, concepto que alude al grupo de empresas de una misma industria que sigue una estrategia similar. En la mayoría de las industrias, las diferencias estratégicas fundamentales entre los participantes son capturadas por un pequeño número de grupos estratégicos.

En general, estos grupos pueden clasificarse en un orden jerárquico basado en dos dimensiones: precio y desempeño. Cada aumento en el precio tiende a generar un aumento en alguna dimensión del desempeño. La mayor parte de las compañías se concentra en mejorar su posición competitiva “dentro” de un grupo estratégico. Para crear un nuevo espacio de mercado entre los grupos estratégicos existentes, la clave es entender qué factores determinan que los

compradores modifiquen sus decisiones, y que pasen de un grupo a otro. Consideremos el caso de Polo Ralph Lauren, que creó un mercado totalmente nuevo y paradójico en la industria de la indumentaria: moda de alto nivel, sin seguir los dictados de la moda. Con ventas minoristas mundiales que superan los US\$ 5.000 millones, Ralph Lauren es la primera empresa norteamericana de diseño de indumentaria que impuso su marca en todo el mundo.

Cuando se fundó, hace más de 30 años, casi todos los expertos de la industria criticaron a la compañía. “Si no hay creatividad en el diseño, ¿cómo puede cobrar precios tan altos?”, se preguntaban. Sin embargo, las mismas personas que criticaban a Ralph Lauren compraban sus prendas, al igual que la clase adinerada de muchos países. Pero no atarse a los dictados de la moda fue, precisamente, la mayor fortaleza de la empresa. De hecho, aprovechó las ventajas de los dos grupos estratégicos que dominaban el mercado de la indumentaria de excelente calidad: la “alta costura” de los diseñadores y el mayor volumen, con precios relativamente más bajos, de las líneas clásicas de Burberry’s, Brooks Brothers y Aquascutum, entre otras marcas.

¿Qué cuestiones influyen para que la gente elija entre la alta costura y las líneas clásicas? La mayoría de las personas no opta por la alta costura



para seguir modas frívolas, que pierden vigencia rápidamente. Tampoco les gusta pagar precios ridículamente altos, que pueden llegar a los US\$ 500, por una simple remera. Compran alta costura por el valor emocional de vestirse con la marca de un diseñador exclusivo, cuyo nombre sugiere: "Soy diferente, aprecio las cosas más finas de la vida". También valoran el lujo de los materiales y la exquisita costura artesanal de las prendas.

Los diseños muy a la moda que las casas de alta costura se empeñan en crear son, irónicamente, su principal debilidad para la mayoría de los clientes, pocos de los cuales tienen la elegancia o el cuerpo como para lucir esas prendas únicas. Por el contrario, los clientes que prefieren las líneas clásicas a la alta costura tratan de comprar ropa de calidad duradera, que justifique precios altos.

Ralph Lauren forjó su marca en el espacio que había entre estos dos grupos estratégicos, pero no lo hizo a partir del promedio de las diferencias entre ellos. Por el contrario, capturó las ventajas de ambos. Su nombre de diseñador, la elegancia de sus locales y el lujo de sus materiales atrapan lo que los clientes más valoran de la alta costura; el aspecto clásico pero actualizado de sus prendas, junto con el precio, capturan lo mejor de las líneas clásicas. Al combinar los factores más atractivos de

ambos grupos, y eliminar o reducir todo lo demás, Polo Ralph Lauren no sólo conquistó participación de ambos segmentos; también atrajo muchos nuevos clientes al mercado. Muchas empresas encontraron un nuevo espacio de mercado mediante el análisis de grupos estratégicos. En el segmento de los autos de lujo, el Lexus de Toyota logró un nuevo espacio al ofrecer la calidad del Mercedes Benz, el BMW o el Jaguar, a un precio cercano al del Cadillac o el Lincoln. A fines de los '70, el Walkman de Sony, al combinar la acústica y la apariencia de los grandes aparatos, con el bajo precio, el tamaño y el peso de las radios a transistores, le robó participación a esos dos grupos estratégicos y creó el mercado de los equipos personales estéreos y portátiles. Además, su salto cuántico en materia de valor atrajo al mercado a nuevos clientes.

Champion Enterprises, una empresa de Michigan, descubrió una oportunidad similar al analizar a los dos grupos estratégicos de la industria de la construcción de viviendas: los fabricantes de casas prefabricadas y los estudios de arquitectura, que las diseñan y construyen a pedido. Las casas prefabricadas son baratas y rápidas de construir, pero tienen un diseño estándar y proyectan una imagen de baja calidad. Las casas que hacen los estudios de arquitectura se caracterizan por la variedad

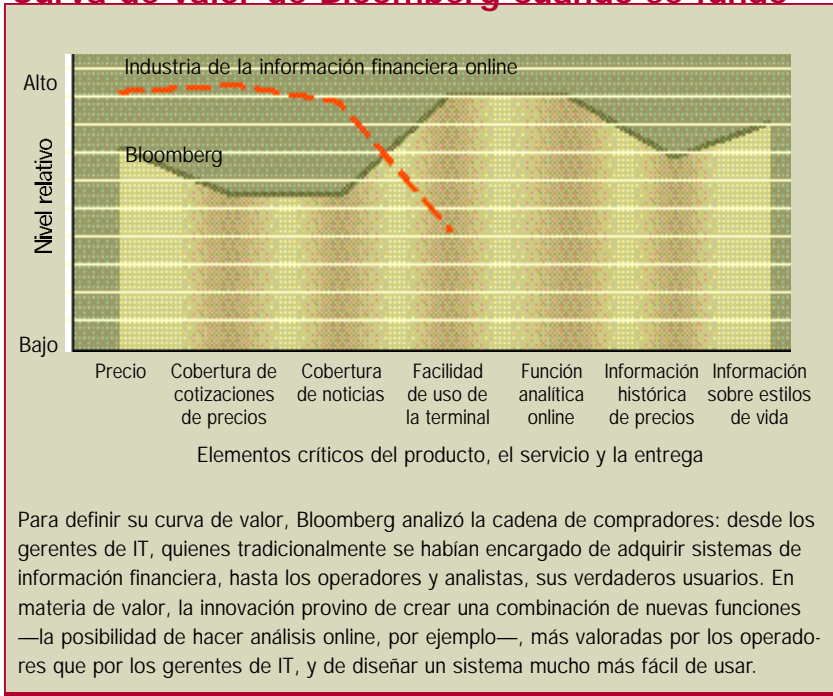
de estilos y una imagen de alta calidad, pero son mucho más caras y lleva más tiempo construirlas.

Champion creó un nuevo espacio de mercado al ofrecer las ventajas decisivas de ambos grupos estratégicos. Sus casas prefabricadas se construyen rápidamente y los precios son reducidos, pero Champion les permite a sus compradores elegir chimeneas, techos vidriados y hasta cielorrasos abovedados, opciones exclusivas de un mercado que puede pagar precios altos. En esencia, Champion cambió la definición de vivienda prefabricada. Como resultado de ello, más personas de ingresos medios se han interesado en comprar sus casas, en lugar de alquilar o comprar un departamento, y el nuevo estilo conquistó hasta el segmento de personas más adineradas.

Cadena de compradores

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen en una definición común del cliente al que apuntan, cuando, en realidad, lo que hay es una "cadena de clientes". Los "compradores", que pagan por el producto o servicio, pueden no ser los "usuarios" reales y, en algunos casos, también hay personas o empresas "influyentes". Aunque estos tres grupos pueden superponerse, a menudo son diferentes y, cuando actúan, frecuentemente ponen de manifiesto distintas definiciones de valor. En las empresas, por ejemplo, el agente de compras puede estar más interesado en los costos de un producto o servicio que el usuario, quien probablemente le dé más importancia a sus prestaciones. Asimismo, un comerciante minorista puede valorar el sistema de reposición de mercadería just-in-time de un fabricante, o su innovador plan de financiación. Sin embargo, quienes hacen sus compras en el comercio minorista no valoran esas cosas. Las diferentes empresas de una industria suelen apuntar a segmentos diferentes de clientes: grandes versus pequeños, por ejemplo. Pero una industria, en general, converge en un único grupo comprador. La industria farmacéutica, por ejemplo, apunta

Curva de valor de Bloomberg cuando se fundó



mayoritariamente al de los “influyentes”: los médicos. La industria del equipamiento para oficinas, por su lado, pone el foco en los “compradores”: los departamentos de compras de las empresas. Y la industria de la indumentaria, a su vez, les vende predominantemente a los “usuarios”. En ocasiones hay un fuerte fundamento económico para este enfoque, pero, en general, es el resultado de prácticas habituales de la industria, que nunca se cuestionaron. Desafiar la sabiduría convencional de una industria sobre el grupo de compradores objetivos puede llevar al descubrimiento de un nuevo espacio de mercado. Al examinar esos grupos, las empresas adquieren una nueva perspectiva sobre cómo rediseñar sus curvas de valor, para focalizarse en conjuntos de clientes que nunca habían considerado como tales. Analicemos el caso de Bloomberg. En menos de una década, esa empresa se ha convertido en uno de los más grandes y rentables proveedores de información de negocios del mundo. Hasta su debut, a principios de los '80, Reuters y Telerate dominaban la industria de la información financiera online, brindando noti-

cias y precios en tiempo real a la comunidad de inversores y agentes bursátiles. La industria apuntaba a los compradores corporativos —los gerentes de Tecnología de la Información (IT)—, quienes valoraban los sistemas estandarizados porque facilitaban su labor.

Esa situación no tenía sentido para Bloomberg, porque los operadores y analistas financieros, y no los gerentes de IT, son los que diariamente les hacen ganar o perder millones de dólares a las empresas para las que trabajan. Las oportunidades de obtener dividendos provienen de las disparidades en la información. Cuando los mercados están activos, los operadores y analistas deben tomar decisiones rápidas. Cada segundo cuenta. Por lo tanto, Bloomberg diseñó un sistema específicamente destinado a ofrecer más valor a los operadores, con terminales fáciles de usar y teclados con términos financieros de uso corriente. El sistema incluye, además, dos monitores, a fin de que los operadores puedan ver toda la información que necesitan, sin necesidad de abrir y cerrar numerosas pantallas. Dado que tienen que analizar la información antes de actuar, Bloomberg in-

corporó al sistema una función analítica, que funciona con sólo presionar un botón. En el pasado, operadores y analistas tenían que bajar los datos, y apelar al lápiz y la calculadora para hacer complejos cálculos financieros. Ahora, los usuarios pueden proyectar, rápidamente, distintos escenarios para calcular los retornos de inversiones alternativas y, paralelamente, analizar datos históricos.

Al poner el foco en los usuarios, Bloomberg descubrió la paradójica situación que viven los operadores y analistas. Ganan mucho dinero, pero trabajan tantas horas que tienen muy poco tiempo para gastarlo. Al advertir que en ciertas horas del día se llevan a cabo pocas transacciones, Bloomberg decidió agregar servicios de información y de compra. Gracias a ellos, los operadores y analistas financieros pueden comprar flores, ropa, joyas, pasajes de avión, reservar una habitación de hotel, recibir información sobre vinos o rastrear un listado de bienes raíces.

Al dirigirse directamente a los usuarios, Bloomberg creó una curva de valor radicalmente diferente de todo lo conocido en la industria. Los operadores y analistas financieros hicieron valer su peso dentro de las empresas, para forzar a los gerentes de IT a comprar las terminales de Bloomberg. De este modo, Bloomberg no sólo le quitó clientes a la competencia, sino que hizo crecer el mercado. “Estamos en un negocio en el que no es necesario optar entre dos productos —explica Mike Bloomberg, el fundador de la empresa—. Nuestros clientes pueden darse el lujo de tener dos. Muchos de ellos cuentan con otros servicios de información financiera, además del nuestro, porque nosotros les ofrecemos un valor poco común.” (Ver gráfico).

Philips Lighting Company, la división norteamericana de la holandesa Philips Electronics, recreó su negocio de iluminación industrial al dejar de concentrarse en los compradores corporativos para optar por los influyentes. Tradicionalmente, la empresa apuntó a los gerentes de compras, que tomaban decisiones en función del precio y la duración



del producto. Toda la industria competía, “cabeza a cabeza”, sobre la base de estas dos variables.

Al focalizarse en los influyentes —el máximo ejecutivo del área de finanzas (CFO) y el departamento de relaciones públicas—, Philips descubrió que el precio y la duración de sus lámparas no daban cuenta del costo total de la iluminación. Debido a que contienen mercurio, un elemento tóxico para el medio ambiente, las lámparas tienen que almacenarse en sitios especiales cuando llegan al final de su vida útil, lo cual representa un alto costo para las empresas. Los departamentos de compras nunca tuvieron en cuenta estos costos; los directores de finanzas, sí. En 1995, Philips lanzó al mercado la lámpara Alto, un producto ambientalmente seguro que promocionó entre los directores de finanzas y la gente de relaciones públicas, con la intención de utilizar su influencia para impulsar las ventas. La lámpara Alto redujo los costos generales de las empresas que, adicionalmente, obtuvieron comentarios positivos de la prensa por hacerse eco de las preocupaciones ambientales. El nuevo mercado creado por Alto tiene márgenes superiores y está creciendo rápidamente. El producto ya ha reemplazado a más del 25 por ciento de las lámparas fluorescentes tradicionales utilizadas en los comercios, escuelas y edificios de oficinas de los Estados Unidos.

Muchas otras industrias están en condiciones de aprovechar oportunidades similares para encontrar un nuevo espacio de mercado. Al cuestionar las definiciones convencionales sobre quién puede ser y quién debería ser su clientela, las empresas suelen descubrir nuevas formas de crear valor.

Oferta complementaria

Pocos productos y servicios se usan con absoluta independencia del resto; en la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero, en casi todas las industrias, las empresas rivales no ven más allá de la frontera de la oferta de productos y servicios de su sector. Consideremos, como ejemplo, a las salas

de cine. La facilidad y el costo de conseguir a alguien que cuide a los chicos, así como un lugar para dejar el automóvil, afectan el valor percibido de asistir a un espectáculo cinematográfico, a pesar de que esos servicios complementarios estén más allá de los límites del negocio de las salas de cine, tal como se lo ha definido tradicionalmente. Pocos operadores de esa industria se preocupan por el alto costo de una niñera por horas. Pero deberían hacerlo, porque ese costo afecta la demanda de su negocio.

Con frecuencia, el valor inexplorado está oculto en productos y servicios complementarios. La clave es definir la solución total que buscan los compradores cuando eligen un producto o servicio. Una manera sencilla de hacerlo es pensar en lo que sucede antes, durante y después de que su producto se usa. El estacionamiento y la niñera son necesidades previas a ir a ver una película al cine. El software operativo y de aplicaciones se utiliza junto con el hardware de la computadora. En la industria de las líneas aéreas, el transporte terrestre se utiliza después del vuelo, pero es parte de lo que el cliente necesita para viajar de un lugar a otro.

Las empresas pueden crear un nuevo espacio de mercado concentrándose en los complementos que le restan valor a su propio producto o servicio. Analicemos a Borders Books & Music y Barnes & Noble (B&N) en los Estados Unidos. Hacia fines de los '80, la industria minorista de libros parecía estar en declinación. Los norteamericanos leían cada vez menos. Las grandes cadenas de librerías de los shoppings se habían embarcado en una intensa competencia, y los pequeños libreros independientes se veían como una especie en extinción.

Frente a esta situación, Borders y B&N crearon un nuevo formato —enormes locales de libros— y despertaron a una industria dormida. Cuando cualquiera de estas empresas ingresa a un mercado, el consumo global de libros suele aumentar más de un 50 por ciento.

El negocio tradicional de una librería había sido definido como el de

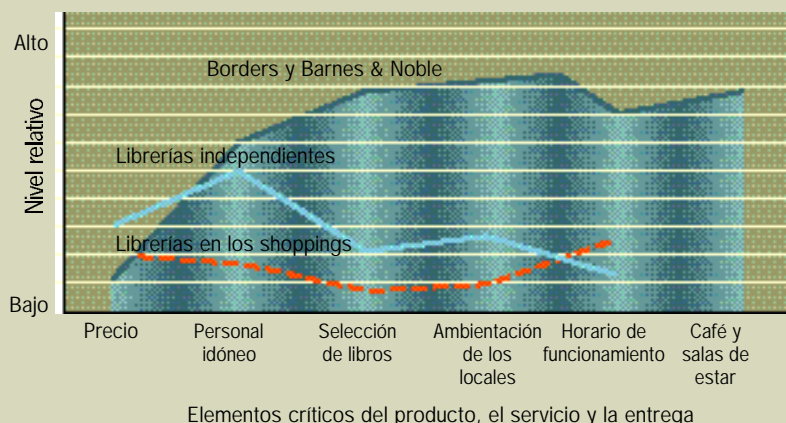
vender libros. La gente llegaba al local, compraba y se iba. Sin embargo, Borders y B&N pensaron de manera más amplia en la experiencia que busca la gente cuando compra libros y, por lo tanto, se concentraron en el placer del aprendizaje y el descubrimiento. Es cierto que esto involucra la compra física de libros. Pero también incluye actividades relacionadas: búsqueda, evaluación de compras potenciales, entre otras.

Las cadenas de librerías minoristas tradicionales impusieron ineficiencias e inconvenientes a los consumidores. Sus empleados eran entrenados, generalmente, como cajeros o repositorios; muy pocos podían ayudar al cliente a encontrar el libro que buscaban. En los pequeños comercios, la selección de libros era limitada, circunstancia que frustraba la búsqueda de un título en particular. La gente que no había leído recientemente una buena crítica literaria, o que elegía según la recomendación de un amigo, difícilmente frecuentaba esas librerías. Como norma, los negocios desalentaban el placer de curiosear, y obligaban a los clientes a asumir buena parte del riesgo de la compra de un libro, ya que no sabrían si les gustaría hasta después de leerlo. En cuanto a la lectura, se suponía que era un placer destinado al hogar sin tener en cuenta que, en la ajetreada vida actual de la gente, el hogar ha dejado de ser un verdadero oasis.

Borders y B&N advirtieron el valor oculto en estas actividades complementarias. Contrataron personal con gran conocimiento en el tema para ayudar a los clientes a elegir un libro. Muchos de los empleados tienen títulos universitarios, y todos sienten pasión por la lectura. Además, reciben un libro por mes de regalo, y se los alienta a leer en las horas de menor actividad.

Los superlocales tienen un stock de más de 150.000 títulos, mientras que en una librería promedio no supera los 20.000. Están equipados con sillones, mesas de lectura y sofás, para alentar a los clientes a leer allí mismo los libros que compran, en tanto que sus cafeterías y la música clásica los invitan a quedarse más tiempo y

Innovación en el valor del negocio de librerías



Borders y Barnes & Noble analizaron los productos y servicios complementarios para definir una nueva curva de valor en el negocio minorista de venta de libros. Sus enormes locales aumentaron la disponibilidad de títulos. A su vez, el nivel de conocimiento de su personal y la cantidad de horas de atención al público se ubicaron muy por encima de los niveles generales de la industria. El modelo se completó con precios más bajos y la creación de un ambiente propicio para la lectura.

disfrutar de la comodidad. Están abiertos hasta las 11 de la noche, y no son lugares para una compra rápida (ver gráfico).

Las superlibrerías redefinieron el alcance del servicio que ofrecen. Un producto centrado en sí mismo, el libro, se extendió al placer de la lectura y la exploración intelectual. En menos de seis años, Borders y B&N se convirtieron en las dos cadenas de librerías más grandes de los Estados Unidos, con un total de más de 650 locales entre ambas.

Podríamos citar muchos otros ejemplos de compañías que han seguido este rumbo para crear un nuevo espacio de mercado. Los locales de Virgin Entertainment, por ejemplo, combinan CDs, videos, juegos de computadora y equipos de audio para satisfacer las necesidades de entretenimiento de sus clientes. Dyson diseña sus aspiradoras para eliminar la molesta tarea de cambiar la bolsa. Los centros de Zeneca Salick combinan en un solo lugar todos los tratamientos que necesitan sus pacientes enfermos de cáncer, a fin de que no tengan que trasladarse de una institución a otra, ni que se vean obligados a solicitar turnos para ca-

da servicio.

El atractivo funcional o emocional

En una industria, la competencia no sólo funciona según una noción aceptada del alcance de sus productos y servicios, sino también alrededor de una de las dos bases posibles de atracción. Algunas industrias compiten en precio y función, en gran medida a partir de cálculos de utilidad. En consecuencia, su atractivo es racional. Otras, en cambio, compiten en términos de sentimientos; su atractivo es emocional. Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos o servicios, en muy contadas ocasiones es, intrínsecamente, racional o emocional.

El fenómeno es un resultado de la manera en que las empresas están acostumbradas a competir, lo que inconscientemente "educó" a los consumidores sobre lo que pueden esperar. La conducta de las empresas modifica las expectativas de los clientes en un ciclo que se retroalimenta. Con el transcurso del tiempo, las industrias orientadas a la funcionalidad acrecientan esa fuente de atracción, y lo mismo ocurre con las orientadas a las emociones. No puede sorprender, entonces, que la in-

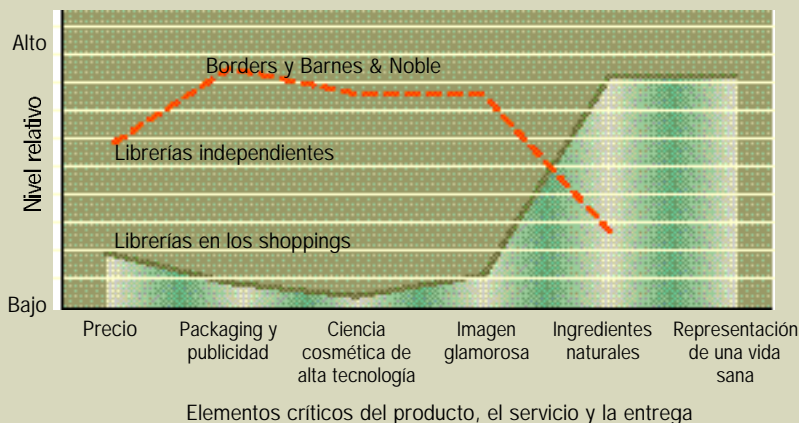
vestigación de mercado rara vez indique lo que los clientes realmente quieren. Las industrias los "entrenaron" a que esperen determinadas cosas. Cuando se les pregunta qué quieren, siempre repiten: "Más de lo mismo, por menos".

A menudo, las empresas encuentran un nuevo espacio de mercado cuando están dispuestas a cuestionar la orientación funcional-emocional de su industria. En nuestra investigación observamos dos patrones comunes. Las industrias orientadas a las emociones suelen agregarles características adicionales a sus productos, que aumentan el precio sin mejorar la funcionalidad. Quitar esos adicionales puede crear un modelo de negocios mucho más simple, de menor precio y más bajo costo, que los clientes recibirían con agrado. En cambio, las industrias orientadas a la funcionalidad pueden infundir nueva vida a productos indiferenciados mediante el agregado de una dosis de emoción; y, al hacerlo, estimulan nueva demanda.

Es el caso de Starbucks, que transformó un producto funcional en uno emocional. Hacia fines de los '80, General Foods, Nestlé y Procter & Gamble dominaban el mercado del café en los Estados Unidos. Los consumidores tomaban café como parte de su rutina diaria. La industria se caracterizaba por grandes rebajas de precio y por una batalla creciente en busca de participación de mercado. Las empresas les habían enseñado a los consumidores a comprar en función del precio y, por ende, les resultaba costoso construir una marca reconocida. El resultado: reducidos márgenes de ganancias y bajo crecimiento.

En lugar de considerar al café como un producto funcional, Starbucks se propuso convertirlo en una experiencia emocional. Las tres grandes de la industria vendían un commodity: café envasado. Starbucks optó por vender un "concepto minorista": el bar para tomar café, que se convirtió en un lugar de reunión, sinónimo de conversación en un ambiente distendido. Así, Starbucks transformó al café en una experiencia emocional, y a las personas co-

¿Es The Body Shop una empresa de cosmética?



Por haber reconsiderado la base del atractivo de su industria, The Body Shop creó una curva de valor divergente a la de una empresa de cosmética tradicional. Apelando a lo funcional y no a las emociones, la empresa redujo el precio, el glamour y los costos de packaging, mientras puso énfasis en los ingredientes naturales y la vida sana.

munes en verdaderos “conocedores”, a quienes el precio de US\$ 3 la taza les pareció razonable. Casi sin publicidad, Starbucks se convirtió en una marca de alcance nacional, con márgenes cinco veces superiores al promedio de la industria.

Lo que Starbucks hizo con el café, Swatch lo hizo con los relojes baratos. Durante mucho tiempo considerados un artículo funcional, los relojes de bajo precio se compraban exclusivamente para saber la hora. Citizen y Seiko, líderes de esa industria, competían a través de avances en la funcionalidad: mediante la tecnología del cuarzo, a fin de mejorar la precisión, o mediante visores digitales, con el objetivo de facilitar la lectura. Swatch eligió un camino diferente: los convirtió en accesorios de moda.

SMH, la compañía madre suiza, creó en Italia un laboratorio de diseño para concebir relojes que combinaran tecnología de avanzada con fantasía. “El reloj que una persona usaba en la muñeca podía ser parte de su imagen —explica Nicholas Hayek, presidente de Swatch—. Yo creía que si era capaz de agregarle genuina emoción al producto, y un mensaje fuerte, dominaríamos la industria y crearíamos un enorme mercado.”

Antes de Swatch, lo habitual era que la gente tuviera un solo reloj. Swatch convirtió en norma la compra de varios relojes. En Italia, el ciudadano promedio tiene seis Swatch, que usa según la ocasión y el estado de ánimo.

The Body Shop creó un nuevo espacio de mercado mediante una estrategia opuesta: pasó de un atractivo emocional a uno funcional. Pocas industrias están más orientadas a las emociones que la de los cosméticos. Además de productos, la industria vende encanto y belleza, esperanzas y sueños. En promedio, el packaging y la publicidad representan el 85 por ciento de los costos de las empresas de cosmética.

Al eliminar el atractivo emocional, The Body Shop logró sustanciales ahorros en los costos. Dado que los clientes no reciben valor funcional por el dinero que la industria invierte en packaging o en promocionar sus productos, The Body Shop usa envases plásticos reutilizables y gasta muy poco en publicidad. En síntesis, se parece muy poco a una empresa de cosmética. El enfoque de la compañía —y su énfasis en los ingredientes naturales y la vida sana— fue muy simple: conquistó a sus clientes apelando al sentido común y creó

un nuevo espacio de mercado en una industria acostumbrada a competir con una fórmula probada y comprobada (ver gráfico).

Otras empresas de servicios, como por ejemplo las que actúan en el negocio de seguros, la banca y las inversiones, siempre dependieron del lazo emocional que se establece entre el broker (intermediario) y el cliente. Ya están maduras para el cambio. La aseguradora británica Direct Line llegó a la conclusión de que sí, por ejemplo, pagaba rápidamente los reclamos de sus asegurados y eliminaba trámites complejos, los clientes no necesitarían el confort de ese vínculo emocional que han brindado, históricamente, los brokers. Entonces, en lugar de tener agentes y sucursales regionales, Direct Line recurre a la tecnología de la información para acelerar el pago de los reclamos, y el ahorro generado en los costos se traduce en primas de seguros más bajas. En los Estados Unidos, el Vanguard Group en el mercado de fondos de inversión, y Charles Schwab en el de servicios de intermediación financiera, están haciendo lo mismo en su industria: al dejar de ser empresas exclusivamente basadas en las relaciones personales y, por ende, orientadas a las emociones, para convertirse en compañías de alto rendimiento y bajo costo, crearon un nuevo espacio de mercado.

La perspectiva del tiempo

Todas las industrias están sujetas a tendencias externas que, con el tiempo, afectan la marcha de sus negocios. Basta pensar en el rápido crecimiento de Internet o en el movimiento global hacia la protección del medio ambiente. Analizar estas tendencias desde la perspectiva correcta puede desatar esa clase de innovación que ayuda a encontrar un nuevo espacio de mercado.

La mayoría de las empresas se adapta al desarrollo de los acontecimientos de manera incremental y, en ocasiones, pasivamente. Ya se trate del surgimiento de nuevas tecnologías o de cambios importantes en la legislación, los gerentes suelen concentrarse en proyectar la tendencia. Es de-

Cómo cambiar el foco de la estrategia

De la competencia "cabeza a cabeza" a la creación de un nuevo espacio de mercado

Los límites convencionales de la competencia	Competencia "Cabeza a cabeza"	Creación de un nuevo espacio de mercado
Industria	Focalizada en los rivales de su misma industria	Análisis de industrias sustitutas
Grupo estratégico	Focalizada en la posición competitiva del grupo estratégico	Análisis de grupos estratégicos dentro de su industria
Grupo de compradores	Focalizada en atender mejor al grupo de compradores	Redefinición de grupos de compradores de la industria
Alcance de la oferta de productos y servicios	Focalizada en maximizar el valor de la oferta de productos y servicios dentro de los límites de su industria	Análisis de la oferta de productos y servicios complementarios más allá de las fronteras de su industria
Orientación funcional-emocional de una industria	Focalizada en mejorar la relación precio-desempeño, en línea con la orientación funcional-emocional de su industria	Reconsideración de la orientación funcional-emocional de su industria
Tiempo	Focalizada en adaptarse a las tendencias externas a medida que ocurren	Dar forma a las tendencias externas mediante el análisis de su futura incidencia

cir, preguntan en qué dirección evolucionará una tecnología, cómo se la adoptará y si podrá adaptarse a mayores complejidades. De algún modo, fijan el ritmo de sus propias acciones para estar a tono con el desarrollo de las tendencias que rastrean. Pero las visiones que permiten detectar nuevos espacios de mercado, rara vez son el resultado de proyectar una tendencia. Por el contrario, surgen de examinar la forma en que esa tendencia modificará el valor para los clientes. Al analizar el valor que brinda hoy un mercado y el que podría brindar mañana, los gerentes pueden dar forma al futuro y encontrar un nuevo espacio de mercado. Adoptar la perspectiva del tiempo no significa predecir el futuro, lo cual es imposible, sino encontrar un punto de vista diferente en la evaluación de las tendencias (ver gráfico). Son tres los principios críticos para evaluar las tendencias en términos de tiempo. Por cuanto se trata de formar la base de una nueva curva de valor, esas tendencias deben ser decisivas para su negocio, irreversi-

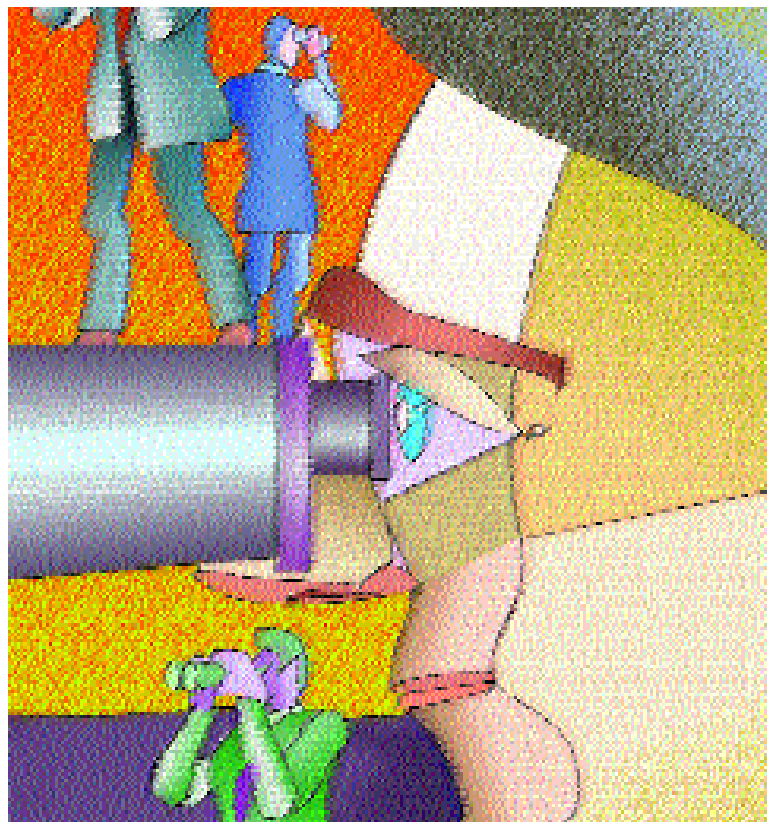
bles, y tener una trayectoria clara. Muchas tendencias pueden observarse en un punto determinado del tiempo: una discontinuidad en la tecnología, el surgimiento de un nuevo estilo de vida o un cambio en la regulación, por ejemplo. Pero, habitualmente, sólo una o dos tendencias tendrán un impacto decisivo en un negocio determinado. También es posible identificar una tendencia o un acontecimiento trascendental, sin estar en condiciones de predecir su rumbo. En 1998, sin ir más lejos, la crisis asiática fue una tendencia que, con seguridad, haría un gran impacto en los servicios financieros. Pero era imposible predecir la dirección que tomaría y, en consecuencia, habría sido un emprendimiento riesgoso imaginar la nueva curva de valor que resultaría de ella. En cambio, el euro está siguiendo una trayectoria constante a medida que reemplaza las múltiples divisas europeas. Esa es una tendencia decisiva, irreversible y en franco desarrollo, sobre la cual podría crearse un nuevo espacio de mercado para los ser-

vicios financieros.

Al identificar una tendencia de esta naturaleza, los gerentes pueden analizar el tiempo en perspectiva y preguntarse cómo sería el mercado si esa tendencia tuviera una conclusión lógica. Partiendo de la visión de una nueva curva de valor, estarían en condiciones de identificar lo que debería cambiarse hoy para ofrecer un valor superior a los compradores. Consideremos el caso de Enron, una empresa de la industria de la energía de Houston, Texas. En la década de los '80, el negocio de Enron se centraba en los gasoductos. En el horizonte ya se avizoraba la desregulación de la industria del gas, acontecimiento que sería decisivo para Enron. El gobierno de los Estados Unidos acababa de desregular las industrias del transporte y las telecomunicaciones, de modo que era sumamente improbable que diera marcha atrás con la desregulación del gas. La tendencia no sólo era irreversible, sino que su conclusión lógica resultaba previsible: el fin de los controles de precios y la desapa-



rición de los monopolios locales de gas. Al evaluar la brecha entre la situación del mercado de aquel momento y la que enfrentaría en el futuro, Enron encontró la manera de crear un nuevo espacio de mercado. Cuando desaparecieran los monopolios locales, el gas podría comprarse en cualquier lugar del país, con grandes diferencias de precio según la región. Sería mucho más caro en Nueva York y Chicago, por ejemplo, que en Oregon o en Idaho. Enron advirtió que la desregulación le permitiría comprar el gas donde fuera barato, y venderlo donde fuera caro. Al estudiar cómo funcionaría el mercado, Enron encontró la veta para explotar un enorme valor. En consecuencia, trabajó junto a las agencias gubernamentales para impulsar la desregulación. Compró empresas regionales de gasoductos a lo largo de todo el país, las unió, y creó un mercado nacional para el gas. Esta estrategia le permitió comprar al más bajo precio en diversos lugares de toda América del Norte y operar con los mejores márgenes de la industria. En consecuencia, sus clientes se beneficiaron con una entrega más confiable y una caída en los costos del 40 por ciento. Cisco Systems creó un nuevo espacio de mercado actuando de manera similar. Empezó con el análisis de una tendencia decisiva e irreversible, cuya trayectoria era clara: la creciente demanda del intercambio de datos a alta velocidad. Cisco analizó la situación de aquel entonces, que se caracterizaba por transmisiones lentas y redes de computación incompatibles. La demanda crecía a medida que, entre otras cosas, la cantidad de usuarios de Internet se duplicaba cada 100 días. Por lo tanto, Cisco pudo ver con claridad que el problema empeoraría. Entonces, sus ruteadores, conmutadores y demás dispositivos para trabajo en red fueron diseñados con el objetivo de crear un valor revolucionario para los clientes: ofrecer rápido intercambio de datos, en un entorno de red sin interrupciones. Así, la visión de Cisco tuvo tanto que ver con la innovación en el valor como con la tecnología. Hoy, más del 80 por ciento de todo el tráfico de Internet fluye a través



de los productos Cisco, y sus márgenes en este nuevo espacio de mercado son del orden del 60 por ciento.

Un desafío estratégico

Crear un nuevo espacio de mercado es un desafío impostergable, tanto para las empresas recién nacidas como para asegurar la prosperidad y supervivencia de las compañías más grandes del mundo. Tomemos, como ejemplo, a Toyota. En 1989, a tres años de su lanzamiento, el Lexus daba cuenta de casi un tercio de las ganancias operativas de la empresa, y representaba sólo el 2 por ciento de su volumen de unidades. Además, el Lexus reforzó la imagen de marca de Toyota en toda su línea de automóviles. Lo mismo ocurrió con Sony. En los últimos 20 años, la mayor contribución a su crecimiento y su reputación provino del walkman. Desde su lanzamiento, en 1979, el walkman dominó el mercado de los estéreos portátiles personales, generando un efecto positivo en las otras líneas de negocios de Sony en todo el mundo. Otro caso parecido es el de SMH.

Sus colecciones de relojes van desde Blancpain, que se vende al público a más de US\$ 200.000, hasta Omega, el reloj de los astronautas, pasando por productos intermedios clásicos, como el Hamilton y el Tissot, y por relojes informales pero elegantes, como Longines y Rado. Sin embargo, fue la creación del Swatch, y del mercado de los relojes divertidos y a la moda, lo que revitalizó toda la industria relojera suiza e hizo de SMH la empresa preferida por inversores y clientes de todo el mundo.

No puede sorprender, entonces, que los líderes de las compañías consideren la creación de un nuevo espacio de mercado como un desafío estratégico para la próxima década. Advierten que en una economía superpoblada y sedienta de demanda, el crecimiento rentable no podrá sostenerse sin la creación y recreación de mercados. Es precisamente eso lo que les permite a las pequeñas empresas llegar a ser grandes, y a las grandes renovarse por completo. ●

© Trend Management/
Harvard Business Review