

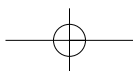
**Expansión**

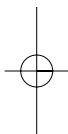
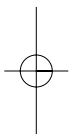
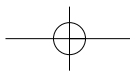


**10 LECCIONES MAGISTRALES  
DE MARKETING Y VENTAS**



DAEMON
QUEST





---

Este fascículo pertenece a la colección elaborada por Daemon Quest para el diario Expansión titulada «10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas», cuyos contenidos han sido elaborados por Daemon Quest, basándose en contenidos de Management Focus, S.A. Esta colección comprende 10 fascículos enumerados correlativamente y distribuidos semanalmente de manera gratuita junto con el diario Expansión. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de sus titulares.

PRINTED IN SPAIN - IMPRESO EN ESPAÑA

© Daemon Quest, Madrid 2007

EJEMPLAR EDITADO PARA EL DIARIO «EXPANSIÓN»

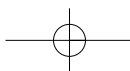
Pº de la Castellana, 66. 28046 Madrid

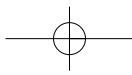
Depósito Legal: M-10126-2007

Realización: Producción Recoletos

Preimpresión: Gráficas Villa, S. L.

Impresión y encuadernación: Gráficas Villa, S. L.





# 10 lecciones magistrales de Marketing y Ventas

---

FASCÍCULO 1

## **Creación de Nuevos Mercados**

Renée Mauborgne y W. Chan Kim

FASCÍCULO 2

## **Marketing de Resultados**

Philip Kotler

FASCÍCULO 3

## **Valor y Gestión Avanzada de Clientes**

Das Narayandas y Nirmalya Kumar

FASCÍCULO 4

## **Optimización de la Fuerza de Ventas**

Prabha Sinha

FASCÍCULO 5

## **Fidelización y Clubes de Clientes**

Frederick Reichheld

FASCÍCULO 6

## **Return on Customer (ROC)**

Don Peppers

FASCÍCULO 7

## **Marketing One to One**

Martha Rogers

FASCÍCULO 8

## **Posicionamiento y Marcas**

Al Ries y Malcom Gladwell

FASCÍCULO 9

## **Pricing: Segmentación por Precios**

Thomas T. Nagle y Hermann Simon

FASCÍCULO 10

## **Reinventando el Negocio**

Michael Porter

---

**Todd Stein**

DAEMON QUEST

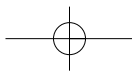
## Alumnos aventajados en Marketing y Ventas

Por tercer año consecutivo, DAEMON QUEST se propone ofrecer a los lectores de Expansión un compendio de las ideas más innovadoras, las últimas tendencias y los casos de éxito más sonados en Marketing y Ventas. En esta ocasión, los expertos de DAEMON QUEST han combinado su experiencia en estos ámbitos con el “know-how” que han compartido, de primera mano, con algunos de los mayores expertos del mundo. Nuestro objetivo: transformar a los lectores de esta nueva biblioteca en alumnos aventajados en Estrategias de Clientes, Marketing y Ventas.

Cómo crear nuevos mercados y descubrir “océanos azules” de la mano de Renée Mauborgne y W. Chan Kim, profesores del INSEAD y autores del famoso best-seller homónimo, traducido a 37 idiomas. Cómo desarrollar un auténtico Marketing de Resultados, apoyándose en Philip Kotler, “padre” del Marketing moderno. Cómo optimizar la gestión y el valor del cliente de la mano de los eminentes Das Narayandas y Nirmalya Kumar. Cómo reinventar el negocio, basándose en los consejos del número uno mundial en estrategia, Michael Porter... Nadie puede negar que los “profesores” elegidos por Daemon Quest proceden de la élite global del Marketing, la Estrategia y las Ventas.

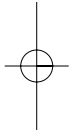
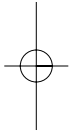
Si, en años anteriores, nuestra intención ha sido ofrecer a los lectores de Expansión las ideas de expertos narradas en primera persona, en esta ocasión hemos querido ir más allá: aunar el conocimiento que hemos obtenido en contacto directo con estos maestros del Marketing y las Ventas a nuestra propia experiencia como compañía, para ofrecer “10 lecciones magistrales”, que sirvan como base para la reflexión y la gestión.

Confío en que el éxito de esta nueva biblioteca seleccionada y desarrollada por Daemon Quest coseche el éxito y el buen recibimiento de los últimos años e invito al lector a que disfrute de estos contenidos que se le ofrecen en exclusiva.



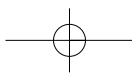
# Expansión

- 1  Creación de  
 Nuevos Mercados



10 LECCIONES MAGISTRALES  
DE MARKETING Y VENTAS

DAEMON  
QUEST



**Juan José Peso-Viñals**

DAEMON QUEST  
Profesor de Marketing  
INSTITUTO DE EMPRESA

## Su empresa también puede crear un Océano Azul

¿Se encuentra su compañía inmersa en una dura batalla diaria por retener a los clientes en cartera y arañar algunos nuevos a la competencia? ¿Está su estrategia basada únicamente en objetivos presupuestarios? ¿Siente su empresa que el mercado en el que se mueve está próximo a la saturación? Si es así, quizá haya llegado la hora de que su organización se proponga salir de su particular “océano rojo” y descubrir un auténtico “océano azul”.

Hace cerca de dos años, los prestigiosos profesores del INSEAD, Renée Mauborgne y W. Chan Kim, lanzaron su revolucionario best-seller “Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant”, hoy traducido a cerca de 40 idiomas. Estudiando los casos de éxito de unas 150 compañías, a lo largo de los últimos 100 años, Mauborgne y Kim han sido capaces de crear normas básicas y sencillas para que las empresas salgan del círculo vicioso del corto plazo y la competencia, y apuesten por una visión más global y a futuro de su realidad.

Crear nuevos espacios de mercado, ampliar los límites de la demanda existente, tener un enfoque global de empresa más allá de los números y garantizar la viabilidad comercial de los lanzamientos de nuevos productos o servicios son cuatro reglas de oro que ofrecen estos eminentes profesores y que nos permitimos completar con nuestra particular visión.

La metáfora del “océano rojo” -ese espacio teñido de sangre por los “mordiscos” de la competencia- y del “océano azul” -ese espacio de mercado limpio, en el que somos proactivos y no sólo reactivos- no puede ser más acertada. La mayoría de las empresas se mueven a duras penas en sectores saturados por el exceso de productos, servicios y proveedores que los ofrecen. Algunas, sin embargo, han logrado romper el círculo vicioso de gestionar el “hoy” para centrarse en el mañana. Confío en que la lectura de estas páginas contribuya a que su compañía descubra sus propios “océanos azules”.

# Creación de Nuevos Mercados

## La Estrategia de los “Océanos Azules”: cómo lanzar productos y servicios generando una nueva demanda y arrinconando a la competencia

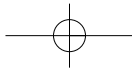
Ideas que se transformen en proyectos rompedores, que se transformen, a su vez, en productos y servicios que hacen historia. Ésa es la filosofía en la que se basa la “Estrategia de los Océanos Azules”, que recogen los profesores Renée Mauborgne y W. Chan Kim en uno de los mayores best-sellers del mundo de los negocios en los últimos tiempos. La mejor estrategia para desbancar a la competencia es no tener competencia. Algunas compañías visionarias han logrado llevar a la práctica esta máxima. ¿La clave de su éxito? Dejar de competir donde todos compiten y buscar mercados “vírgenes”.

La mayoría de las compañías se mueven, actualmente, en “océanos rojos”: mercados teñidos de sangre por los “mordiscos” que unos competidores se asestan a otros, en una lucha feroz por conseguir a los escasos clientes no captados o robárselos al rival. Los prestigiosos profesores del INSEAD, Renée Mauborgne y W. Chan Kim, defienden que, en el hipercompetitivo y saturado contexto de los “océanos rojos”, las empresas poco pueden hacer. A lo sumo, defenderse y arañar cuota de mercado a duras penas, pero nunca construir los cimientos de una auténtica estrategia de crecimiento a largo plazo.

Existen dos caminos fundamentales para crear “océanos azules”: descubrir directamente un nuevo sector, un nuevo segmento de mercado hasta entonces inexistente, o ampliar los límites de un “océano rojo” -un sector ya existente- para crear un producto o servicio absolutamente novedoso. En el primer caso, podríamos poner como ejemplo a la compañía e-bay, que creó un mercado totalmente virgen: el de las subastas “online”. En el segundo, Le Cirque du Soleil sería paradigmático. Dentro del anticuado, archiexplotado, decadente y aparentemente saturado sector del circo, esta empresa canadiense logra crear un fenómeno global, que se ha transformado en historia de éxito, objeto de estudio en la mayoría de las escuelas de negocio.

Para comprender qué factores pueden ayudar a crear un “océano azul”, R. Mauborgne y W. Chan Kim han analizado 150 “success stories”, en más de 30 sectores de actividad, a lo largo de los últimos 100 años. Esta exhaustiva investigación les ha permitido extraer varias reglas, que se repiten casi sistemáticamente en todas las empresas analizadas. (Ver gráfico 1).

Mientras que las empresas que “navegan” por “océanos rojos” compiten en mercados existentes, las que lo hacen en “océanos azules”, los crean directamente. Mientras que las primeras se desviven por batir a la competencia, las segundas logran que no les afecte. Las perdedoras, explotan una demanda existente; las ganadoras crean una nueva demanda. Las compañías sumidas en “océanos rojos” están sometidas a la tiranía “coste-valor”, mientras que las que



disfrutan los “océanos azules” han logrado romper ese elemento condicionante. Una empresa que luche por sobrevivir en un “océano rojo” se enfrenta al permanente dilema estratégico entre diferenciarse o luchar por mantener los costes a raya; la que logra dar con un “océano azul” consigue alinear a toda la empresa en la consecución de la suma “diferenciación + bajos costes”.

### Gráfico 1. Diferencias entre “Océanos Rojos” y “Océanos Azules”

#### Estrategia de Océanos Rojos

- Competir en mercados existentes
- Derrotar a la competencia
- Explotar la demanda existente
- Ajustarse a la ecuación coste-valor
- Alinear a toda la compañía en la elección estratégica: diferenciación o bajos costes

#### Estrategia de Océanos Azules

- Crear un nuevo espacio de mercado
- Transformar a la competencia en irrelevante
- Crear y captar una nueva demanda
- Superar la ecuación coste-valor
- Alinear a toda la compañía en la consecución estratégica: diferenciación y bajos costes

Fuente. Blue Oceans Strategy. R. Mauborgne / W. Chan Kim

Tratar de dar con el ansiado “océano azul” no se basa en utilizar todas las técnicas predictivas a disposición de una compañía para intentar adivinar qué quieren los clientes o hacia dónde se dirige el mercado. Se trata de impregnar a toda la organización empresarial de una cultura de “enfoque absoluto hacia el cliente”, en el que la observación del mercado, de los consumidores y del entorno competitivo alimenten de permanentes pistas sobre lo que “puede suceder” y no sobre “lo que está sucediendo”. El revolucionario nacimiento del “Walkman” de Sony se basó en la observación que la compañía hizo, en la década de los 80, del fenómeno urbano de jóvenes paseándose con aparatosos “radiocassettes” en el hombro. Música + movimiento iluminó a Sony y colocó a esta compañía en un “océano azul”, que ha transformado radicalmente el curso de su historia. Es básico orientar a toda la compañía en una visión estratégica de atención al presente y foco en el futuro. El corto plazo no debe cegar hasta el punto de sumir a la empresa en una permanente batalla por ser el mejor “hoy”, frente a los rivales. Al contrario, la visión estratégica del largo plazo es la que permitirá saltar de un “océano” a otro.

## 1. Crear nuevos espacios

¿Cómo dar con un mercado inexistente o ampliar los límites del “océano rojo” para explotar nuevos segmentos? Renée Mauborgne y W. Chan Kim inciden en un punto fundamental: salir de la “encerrona” empresarial, mirar más allá. Una empresa no compite únicamente con el resto de empresas de su mismo sector. Lo hace también con compañías que satisfacen una demanda similar. Tomando, como hacen los autores del libro, los ejemplos de la industria del cine y la de la restauración, está claro que unos y otros compiten con sus rivales, pero ambos tienen una misión similar: entretener al cliente en sus ratos de ocio.

¿Por qué, entonces, empeñarse en ser el número uno dentro de un único segmento del mercado? ¿No es mejor detenerse a analizar qué es lo que hace que los consumidores escojan una actividad en lugar de otra, qué motivaciones les llevan a elegir y ofrecerles, con conocimiento, opciones alternativas? Una ley de oro para la creación de “océanos azules”

es, pues, la observación de sectores que no sean exclusivamente el nuestro; la amplitud de miras y el aparcar la obsesión por el entorno competitivo.

## Abrir las fronteras de un sector

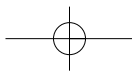
Un caso de referencia utilizado por los profesores R. Mauborgne y W. Chan Kim es el de la aerolínea NetJets, que tras descubrir un extraordinario nicho de nuevo negocio, se ha transformado en la aerolínea con mayor crecimiento del mundo. NetJets ha logrado que el cada vez más frecuente hábito de volar de empresarios y directivos, se transforme en inagotable fuente de crecimiento. Conscientes de que el coste de adquisición y mantenimiento de un avión privado sólo está al alcance de un exclusivo ramillete de empresas en todo el mundo, pero sabiendo a la vez las contingencias de horarios, uso, rapidez de desplazamiento y costes que restringen a las empresas, NetJets ha ideado una solución brillante. La empresa sabe de lo costoso que es cubrir el cien por cien del coste de un avión privado y utilizarlo sólo en parte. Así, le ha dado la vuelta a la situación: propone a sus clientes justo lo contrario, es decir, utilizar el avión al cien por cien y cubrir sólo parcialmente su coste.

NetJets vende partes de la propiedad de cada avión a compañías que compran la opción de utilizar la aeronave durante un número de horas determinadas al año. ¿Por qué elegir entre que un directivo viaje en “business class”, con todas las contingencias antes mencionadas -horarios, escalas, trámites aeroportuarios, etc- o que la empresa costee un avión privado? ¿Por qué no combinar las ventajas en flexibilidad de un jet privado con las ventajas en coste de una aerolínea comercial? NetJets ofrece a las empresas adquirir una fracción de un avión privado, ofreciendo 50 horas de libre disposición por cada fracción adquirida, la total disponibilidad de los mejores aparatos del mercado en un máximo de cuatro horas y todos los costes incluidos. No es de extrañar que el “océano azul” creado por NetJets reporte a la empresa su recompensa: un crecimiento constante de sus ingresos y el liderazgo absoluto de este nuevo mercado que ha creado.

### Gráfico 2. Cuatro claves para crear Nuevos Mercados

- **Eliminar** aquellos elementos comúnmente ofrecidos por un sector que no se perciben como valor añadido por los clientes.
- **Reducir** por debajo de los estándares de un sector aquellos elementos que sólo se ofrezcan porque lo hace la competencia. (Ejemplo: limitar la oferta de productos y servicios sólo a los que sean realmente diferentes).
- **Aumentar** aquellos elementos que nos diferencien claramente de la competencia.
- **Crear** nuevas fuentes de valor que la competencia jamás haya ofrecido: potenciar la experiencia del cliente.

Éste es un claro ejemplo de cómo una empresa observa con acierto cómo combinar en un nuevo producto y servicio propuestas aparentemente no combinables, tal y como manifestábamos anteriormente con el ejemplo de los restaurantes y de los cines. Es poco frecuente que una industria dirija su mirada más allá del segmento en el que acostumbra a competir. Esto se da muy frecuentemente en el nicho de los automóviles de lujo. Sin embargo, las



marcas de alta costura y Prêt-à-Porter han comprendido que observar más allá de su tradicional segmento de clientela, podía ofrecerles claras ventajas.

Hasta hace muy poco, resultaba impensable que grandes diseñadores ofreciesen sus servicios a compañías de distribución de moda que destacan por lo asequible de sus precios. Sin embargo, consciente de que muchas de las grandes casas de costura ansían más clientes y que “el descenso del chic” a los segmentos “más bajos” del mercado tendría un éxito asegurado, la cadena sueca H&M ha logrado que diseñadores de la talla de Karl Lagerfeld, Víctor&Rolf o Stella McCartney creen colecciones especiales para los miles de clientes que la compañía posee en todo el mundo. El último bombazo de H&M ha consistido en incorporar como “fichaje” a las colecciones de la firma las creaciones de Madonna. De nuevo, un brillante ejemplo de cómo las fronteras de los mercados pueden expandirse, tan sólo con tener ideas brillantes, que se traduzcan en proyectos y que acaben plasmándose en productos y servicios.

## Buscar nuevos clientes

Otra vía posible para crear “océanos azules”, además de la ampliación de las fronteras de un sector, es la búsqueda de nuevos clientes. Expresado así, puede parecer evidente, pero no es siempre el caso. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, se centran obviamente en los médicos como “target” prescriptor; las compañías de material de oficina dirigen todos sus esfuerzos a los responsables de compras, mientras que las empresas de “retail” orientan su estrategia al consumidor final. ¿Pero qué pasaría si todos nuestros potenciales clientes no se encontrasen allí dónde creemos que se encuentran exclusivamente?

No se trata de reorientar un mercado que, por naturaleza, tiene sus segmentos de clientes delimitados, en ocasiones, hasta por reguladores. Se trata, más bien, no de pensar en el responsable de compra sino en el destinatario final de la misma. No tanto en los médicos, como en los pacientes; no tanto en los responsables de compra, como en los empleados, siguiendo los ejemplos antes mencionados. Ya que son los destinatarios finales los que se encargarán de modificar los hábitos de quienes normalmente prescriben o adquieren. Su presión es mucho más eficaz que cualquier campaña de Marketing.

Fiel a este modelo de pensamiento, la compañía farmacéutica danesa Novo Nordisk centró toda su atención en los pacientes diabéticos. No en la insulina, necesaria para las personas que sufren esta dolencia y que deben prescribir lógicamente los médicos, sino en todo el instrumental que los pacientes utilizan para administrársela. El laboratorio se fijó en todos los inconvenientes que tiene para los enfermos la administración intravenosa del medicamento: jeringas, agujas, dosis... y en el estigma social que supone esta práctica. Fruto de esta observación, Novo Nordisk lanzó al mercado NovoPen, una especie de “bolígrafo” capaz de administrar varias dosis de insulina de forma sencilla y poco “aparatosas”.

**“No hay que centrarse sólo en el sector en el que se compite. Buscar alternativas en otros sectores ayuda a crear océanos azules”**

La empresa pasó de ser un laboratorio especializado en insulina a ser una compañía orientada al tratamiento de la diabetes: amplió los límites de un “océano rojo” y creó su propio “océano azul”, lo que le permite, en la actualidad, controlar más del 60% del mercado en Europa y el 80% en Japón. Miró más allá de sus tradicionales clientes y se fijó en “otros” consumidores.

## 2. La idea global por encima de los números

Como comentábamos anteriormente, la estrategia debe imperar sobre la improvisación del día a día. La misión de una compañía a largo plazo ha de imponerse sobre la tiranía del corto plazo. Este enfoque es fundamental en la creación de “océanos azules”. La mayoría de las compañías no cuenta con una auténtica estrategia que se defina en la cúpula directiva y se despliegue y siga de forma adecuada a todos los niveles de la organización. El presupuesto suele ser, en una gran parte de los casos, el único instrumento que marca objetivos a conseguir. Sumidas en “océanos rojos”, muchas empresas se basan en herramientas meramente financieras para competir con sus rivales: aumentar la cuota de mercado, reducir costes, vender más estrechando presupuestos, robar clientes a la competencia utilizando el instrumento de los precios...

Pocas organizaciones se detienen a reflexionar sobre lo que persiguen a largo plazo, sobre dónde quieren ver posicionada a la compañía en los años siguientes, sobre cuál es su visión, su misión y los objetivos a lograr para cumplir ambas. La táctica cortoplacista se impone cada vez más a la estrategia a largo plazo. Esta forma de pensar y actuar evita una mirada “global” sobre la organización y la competencia, cegando a los directivos e impidiéndoles gestionar de una forma innovadora.

Renée Mauborgne y W. Chan Kim proponen como modelo de dirección estratégica el diseño de un “canvas” o lienzo (ver gráfico 3), en el que queden reflejados, de la forma más sencilla y clara posible, la estrategia a definir, desplegar y seguir en una compañía. Esto no quiere decir que los números no cuenten. Es evidente que la planificación financiera deberá ajustarse a estos objetivos y pesará de forma decisiva en ellos, pero las finanzas deben estar al servicio de la estrategia, y no al contrario.

En los “canvas” o lienzos estratégicos que W. Chan Kim y Renée Mauborgne proponen, el eje horizontal (ver gráfico 3) representa los elementos competitivos que configuran un sector. Los puntos marcan la importancia que cada uno de estos elementos tiene en la estrategia de la compañía y del sector, de tal forma que la unión de los puntos con una curva, nos permite tener clara la estrategia de la compañía y relacionarla con la estrategia general del sector.

Para trazar este “canvas” o lienzo, lo más complicado es, sin duda alguna, definir precisamente cuáles son los elementos o factores estratégicos que condicionan al mercado y a la compañía, para poder ponderarlos y ubicar con exactitud dónde se encuentra la organización y dónde se encuentra el sector. Para ello, para tener una idea global de

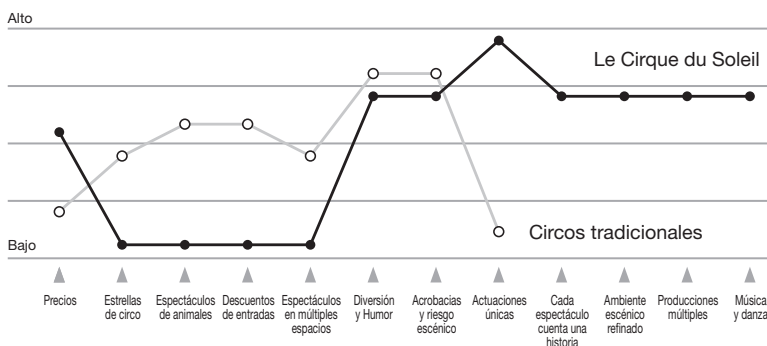
## El genial hallazgo del Cirque du Soleil

A principios de los años 80, en Baie-Saint-Paul, una pequeña localidad en las proximidades de Québec (Canadá), una compañía de teatro comenzó a cosechar la curiosidad y admiración de los habitantes con espectáculos extraordinariamente visuales y atractivos, que combinan lo mejor del circo tradicional y del teatro. Es el germen de lo que hoy se ha transformado en un fenómeno global sin precedentes en el mundo del espectáculo: el Cirque du Soleil, liderado desde sus albores por el artífice y genio de este indiscutible “océano azul”, Guy Laliberté.

En 1984, Québec celebra el 450 aniversario del descubrimiento de Canadá. Laliberté convence a las autoridades para recorrer Québec con una “troupe” de artistas, que bautiza con el actual nombre de “Circo del Sol”. La aventura de viajar entreteniéndolo al público no ha hecho más que comenzar.

En 1984, tan sólo 74 personas trabajaban en el Cirque du Soleil.

Gráfico 3. El lienzo estratégico de Le Cirque du Soleil vs. circo tradicional



Fuente: Blue Oceans Strategy, Kim/Mauborgne

Hoy, la compañía emplea a cerca de 3.000 trabajadores en todo el mundo, de los cuales unos 900 son artistas. Sólo la sede social de la empresa, en Montreal, da trabajo a 1.600 empleados, cuya edad media es de 35 años. Más de 40 nacionalidades distintas están representadas en la empresa, en la que se hablan cerca de 25 idiomas diferentes.

Desde 1984, los espectáculos en gira del Cirque du Soleil se han representado en cerca de cien ciudades de todo el mundo, con más de 60 millones de espectadores acumulados. Sólo en 2007, se calcula que unos 8 millones de personas verán actual al Circo del Sol, un proyecto que, de la mano de su fundador, logró escabullirse del maduro y decadente segmento del circo, para crear un auténtico “océano azul”, que explota en solitario con impresionante éxito global.

todos estos factores, es imperativo que participen en el diseño de este particular “mapa estratégico” todas aquellas personas que posean un conocimiento exhaustivo y lo más global posible, tanto de la compañía, como de la realidad del mercado en el que se desenvuelve.

Los pasos sugeridos por los profesores Kim y Mauborgne para que cada empresa trace su propio “lienzo estratégico” son los siguientes:

- **Despertar visual:** se hace el análisis visual de la situación actual. Se comparan todos los puntos en los que compite nuestra empresa dentro del mercado, para relacionar compañía y sector. Permite una primera “fotografía” de dónde estamos respecto a los demás.
- **Exploración visual:** fase en la que se exploran los posibles caminos para crear “océanos azules”. Se plasman los factores a modificar, eliminar o crear.
- **Trabajo de campo:** fase en la que se contrastan nuestras decisiones preliminares con la certera de clientes y el mercado potencial.
- **Comunicación visual:** el “canvas” estratégico está terminado y en él queda plasmada la fotografía estratégica de la empresa y de la competencia: dónde estamos y dónde queremos llegar.

Este proceso de definición y despliegue de la estrategia no sólo es válido a nivel corporativo, sino que puede aplicarse perfectamente a áreas funcionales o divisiones de cualquier compañía. Kim y Mauborgne definen, así como “pioneras” a aquellas líneas de negocio que se han identificado en posición de “océano azul”, como “colonos” a aquellas que tienen un “lienzo estratégico” idéntico al de la competencia y como “migrantes”, a aquellas que se sitúan en un punto intermedio entre las dos anteriores.

Es necesario que todas las empresas se identifiquen como “pioneras”, “colonos” o “migrantes” a nivel corporativo, pero que también realicen este ejercicio en todas sus unidades de negocio. Sólo así podrán saber qué oportunidades tienen para crear nuevos mercados y dirigir sus esfuerzos a ello. También hay que hacerlo con la competencia, pues no hay que olvidar que un sector en el que la mayoría de las empresas son “colonos” es un sector especialmente oportuno para diferenciarse creando “océanos azules”.

### 3. Ampliar los límites de la demanda

Por mucho que una compañía tenga clara la existencia de un potencial “océano azul”, es lógico que se pregunte cuál será la demanda que existirá en ese nuevo mercado que piensa haber descubierto. Uno puede tener la certeza de haber dado con un producto, servicio o incluso área geográfica idóneos, pero por muchos estudios que se hagan, el nivel de la demanda que se alcanzará siempre resulta un factor muy condicionante.

Por ello, es necesario que luchen por ampliar los límites de la demanda. ¿Cómo? Los “océanos rojos” han sumido a muchas empresas en la carrera de una excesiva segmentación de los mercados. En su lucha por lanzar productos o servicios de los que la competencia no

disponga, las empresas se esfuerzan por personalizar cada vez más su portfolio de productos y servicios, concentrando la competencia en “microsegmentos”: amas de casa separadas con hijos a su cargo, autónomos sin oficina fija, preadolescentes de medios urbanitas... El riesgo de la hipersegmentación atenta directamente contra la filosofía de los “océanos azules”.

Para crear un auténtico “océano azul” es necesario, precisamente, ensanchar los límites de la demanda, no reducirlos. En lugar de poner el foco sobre lo que diferencia mínimamente a un cliente de otro, es aconsejable fijarse en los elementos comunes que todos ellos comparten y están dispuestos a recompensar.

La creación de mercados exige no sólo saber cuál es nuestro mercado potencial, el compuesto por clientes que podrían adquirir nuestros productos o servicios, sino el formado por los “no clientes”, aquellos que no eran potenciales, pero que lo son cuando observan lo que les proponemos. Los límites de la demanda no se amplían hiperpersonalizando e hipersegmentando, pues eso no hace más que atraer a pequeños nichos de nuevos clientes o fidelizar a los ya captados. Los límites de la demanda se amplían descubriendo nuevos mercados, incorporando a grandes masas de no clientes.

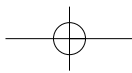
#### Gráfico 4. Cuatro preguntas previas a un lanzamiento

- ¿Sacarán realmente los clientes un gran partido de nuestra nueva idea?
- ¿El precio de partida de nuestro producto o servicio es el que está dispuesta a pagar una gran mayoría de clientes?
- ¿Es viable la estructura de costes de la empresa y, sobre todo, compatible con la estructura de precios fijada?
- ¿Hay barreras difíciles de superar para que nuestra propuesta de valor llegue al público objetivo?

Es lo que han logrado grandes cadenas de restauración para comer “in situ” o “take away”, apostando por la comida rápida y sana. No sólo han atraído clientes donde sabían que los iban a encontrar -restaurantes convencionales, gente deseosa de comer de forma natural-, sino atrayendo a aquellos que no habían contado con la posibilidad de llevarse comida al trabajo que no fuese de casa. ¿Lo hacían por ahorrar? Sí. Ésa era una barrera a la expansión de la demanda. Pero el lanzamiento de cadenas como Pret A Manger, en el Reino Unido, descubrió que no sólo pesaba el factor precio. También lo hacía el factor calidad. Es lo que logró, del mismo modo, en su día The Body Shop, que consiguió transformar a los no clientes en consumidores habituales.

## 4. Lograr que un nuevo mercado sea comercialmente viable

¿Recuerdan sonoros fracasos como el móvil por satélite Iridium o como la tecnología WAP? Muchos de estos fracasos parten de una confusión: la certera seguridad de que



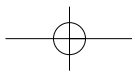
existe un mercado para estos productos, pero la inviabilidad -por falta de madurez del mercado, por mala conceptualización del producto o servicio...- de su comercialización y distribución.

Grandes ideas como IKEA o The Home Depot han sido posibles porque uno de los factores de atracción -precios asequibles- se han compensado con soluciones como instalarse en las periferias, donde los precios por metro cuadrado son menos altos, u ofrecer a los clientes la posibilidad de cargar, montar y transportar ellos mismos, con el consiguiente ahorro. Otros "océanos azules" han pasado, por ejemplo, por el establecimiento de adecuadas cadenas de distribuidores o "resellers", que han liberado a compañías del peso de la venta directa.

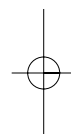
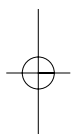
Los "océanos azules", por lo general, deben simplificar, agilizar y hacer más amable la vida de los clientes. Lanzamientos demasiado complejos tecnológicamente -como el CD-i de Philips, un aparato que reproducía audio, vídeo o consola de videojuegos, entre otros, o como propuestas de domótica muy sofisticadas- o mal planificados comercialmente -el triste caso de Air Madrid- pueden transformar potenciales "océanos azules", en estrepitosos fracasos.

Pese a haber repasado los cuatro pilares para la creación de nuevos mercados (crear nuevos espacios de consumo, centrarse en la idea por encima de los números, ampliar la demanda existente y asegurar la viabilidad comercial del proyecto), no podemos concluir sin advertir que son extraordinariamente raros los "océanos azules" eternos. La competencia es avezada y casi todos los productos y servicios son imitables. Las empresas deben luchar, pues, por reinventarse con nuevos "océanos azules" constantemente -como ha hecho una y otra vez la brillante Apple, de la mano de Steve Jobs- y no perder de vista que, en efecto, productos y servicios son imitables. Lo único no copiable son los clientes y ellos siempre están dispuestos a escuchar grandes ideas.

**“Ningún océano azul es eterno, pues productos y servicios son copiables. Lo único no imitable son los clientes”**



[www.daemonquest.com](http://www.daemonquest.com)



**Para más información contactar:**

**Ángel Bonet**  
[abonet@daemonquest.com](mailto:abonet@daemonquest.com)

Torre Picasso  
Pza. Pablo Ruiz Picasso  
28020 Madrid

Tel: 91 271 03 00  
Fax: 91 271 03 01

**Miguel Gallo**  
[mgallo@daemonquest.com](mailto:mgallo@daemonquest.com)

Avda. Diagonal, 611  
Edificio el DAU  
08028 Barcelona

Tel: 93 445 61 00  
Fax: 93 445 61 01

