

MÓDULO 2

CREANDO VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO

Lección 3

DEFINIENDO EL ALCANCE DE SU NEGOCIO

Con un conocimiento básico de cómo descubrir las oportunidades de Blue Ocean, analicemos las formas en que determinamos qué oportunidades vale la pena buscar.

Por lo tanto, resulta que perseguir todas las oportunidades que encuentre es (probablemente) una mala decisión comercial. Entonces, ¿cómo tomamos decisiones inteligentes al seleccionar qué oportunidades buscar?

Las empresas se enfrentan habitualmente a una pregunta aparentemente simple: ¿en qué negocio estás? La respuesta a esta pregunta no es tan simple y es fácil equivocarse.

El desafío proviene de la alta probabilidad de que la empresa pueda definir su negocio de manera demasiado limitada o demasiado amplia.

Tomemos a General Motors como ejemplo. ¿Se trata de "automóviles" o "servicios de transporte" comerciales? Si dice "automóviles", corre el riesgo de excluir los servicios de transporte que han comenzado a competir directamente con la compra de automóviles por parte de los usuarios. Esto sería similar a la comercialización de la miopía. La miopía de marketing es cuando una compañía se enfoca más en las necesidades de la compañía en lugar de mirar las preferencias de los consumidores. Por otro lado, si dice "servicios de transporte", corre el riesgo de pensar que quizás GM también debería crear líneas de productos como aviones, motocicletas y bicicletas. Esto sería similar al marketing macropia, que es una visión de la industria que es demasiado amplia.

La definición más adecuada del negocio de una empresa se encuentra en algún punto entre los dos extremos: ni demasiado estrecha ni demasiado amplia. Además, lo que es óptimo mañana puede ser diferente de lo que es óptimo hoy.

¿Cómo podría uno descubrir qué es lo óptimo? Dos factores deberían impulsar la búsqueda de la mejor respuesta.

Enlaces en el lado del cliente

El primer factor a considerar es la estrechez de los vínculos en el lado del cliente. En otras palabras, debemos considerar cuán estrechos son los vínculos en la toma de decisiones y los comportamientos de uso del cliente en los diferentes productos y servicios. Cuanto más estrictos sean los vínculos, más importante será para la compañía considerar estos productos y servicios como parte de un solo negocio. Si observamos el software para aplicaciones como el procesamiento de textos, presentaciones y hojas de cálculo, los vínculos son extremadamente estrechos. Sin embargo, en el caso de viajar en automóvil versus en avión, los enlaces son bastante flojos.



vs.



Características comunes de las capacidades requeridas.

El segundo factor a considerar es la comunidad de capacidades requeridas. En otras palabras, tenemos que considerar cuán comunes son las capacidades subyacentes cruciales para competir y ganar entre los diversos productos y servicios. Cuanto mayor es la comunidad, más importante es para la compañía considerar estos productos y servicios como parte de un solo negocio. Volviendo a los ejemplos anteriores, los productos de software para aplicaciones de oficina requieren las mismas capacidades de todas las empresas, lo que les permite competir y tener éxito en ese mercado. En contraste, las capacidades necesarias para competir y ganar en los negocios de automóviles y aviones son radicalmente diferentes.

Si ambos factores conducen a la misma conclusión, entonces la respuesta a la pregunta de cómo definir un negocio es fácil. Es por eso que Microsoft Office es un negocio integrado único. Esta es también la razón por la cual no es una buena idea que ninguna compañía de automóviles también esté en el negocio de los aviones o al revés.



Sin embargo, ¿qué pasa si los dos factores conducen a conclusiones diferentes? En tales casos, generalmente es mejor apostar por el lado de la inclusión en lugar de la exclusión. Por ejemplo, las compañías que venden pintura a compañías automotrices se encuentran en tal situación. Las

compañías de automóviles quieren que el proveedor no solo venda pintura, sino que también opere el taller de pintura dentro de la fábrica de automóviles. A pesar de que las capacidades centrales para operar el taller de pintura son muy diferentes de las necesarias para desarrollar y fabricar pintura, todos los proveedores líderes de pintura automotriz han aceptado las demandas de los clientes.

Como otro ejemplo, echemos un vistazo a una empresa de productos de papel de consumo, como Kimberly-Clark. La compañía vende pañales para bebés (como Huggies), pañuelos de papel (como Kleenex) y una gran cantidad de otros productos de papel de marca. En el lado del consumidor, hay muy pocos vínculos, ya que comprar y usar un pañal tiene muy poco en común con la compra y el uso de pañuelos de papel. Sin embargo, en términos de capacidades básicas (como investigación, desarrollo y producción), los diversos productos de papel tienen grandes puntos en común. Es por eso que tiene sentido que Kimberly-Clark los tenga a todos bajo un mismo paraguas.

MENSAJE DE DISCUSIÓN DEL ALCANCE COMERCIAL

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Elija una empresa que conozca bien y descríbala en unas pocas oraciones. Analice y describa la combinación de productos y servicios de esta empresa.

¿Busca 1-2 productos y servicios que no deberían pertenecer al ámbito comercial de la empresa? ¿Por qué?

Lluvia de ideas de productos y servicios 1-2 que actualmente no están en la mezcla de la compañía pero que deberían estarlo? ¿Por qué?

Enmarque su respuesta en torno a la estrechez de los vínculos en el lado del cliente y / o la comunidad de capacidades requeridas.

Comenta las publicaciones de tus compañeros de clase con cualquier servicio o producto que creas que se perdieron.

Vota por las publicaciones con las que estás de acuerdo.