

Administración Moderna

CREACION DE VALOR A TRAVÉS DEL DESEQUILIBRIO

Semana 7 Sesión: 7

Profesor:
MBA. Percy Coll Santillán

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth

W. Chan Kim and Renée Mauborgne

- Las compañías de alto crecimiento toman poca atención a la competencia, no se comparan con ella, por el contrario hacen a esta irrelevante a través de una estrategia lógica llamada : *Innovación en Valor.*



www.shutterstock.com · 88644403

Caso Bert Claeys - Kinepolis

Bert Claeys, compañía Belga que operaba salas de cine.

Desde los 60s y 80s, la industria de las salas de cine en Belgica estaba decayendo, las video caseteras y la television satelital y cable les estaba restando Mercado.

Por los 80s muchas salas de cine habian cerrado y las que quedaban competian entre si en un mercado reducido proponiendo lo mismo que basicamente era convertr sus cines en multiplex, ampliando su oferta de estrenos así como su servicio de alimentos y bebidas como ampliar el horario de las funciones.



En 1988 Bert Claeys creó Kinopolis, el primer megaplex del mundo, con 25 salas y 7,600 butacas, logrando tener una participación del 40% del Mercado, cambió la experiencia de ir al cine.

Cual fue su propuesta de valor:

1. Creo salas mas grandes y cómodas.
2. Diseños con pendientes para ´que exista mejor vision.
3. Las pantallas miden 29 x 10 mts.
4. Se ubicó a las afueras de la ciudad. Parqueo gratis.
5. El precio de las estradas se ubicaban en el promedio del Mercado.



Lógica estratégica.

- Experiencia de cine distinta e irresistible.
- Se enfocó en las necesidades compartidas del cliente (problemas de consumo).
- El paquete a ofertar debía generar un alto valor en el cliente.
- Dejo de lado las ideas preconcebidas de lo que era la industria del cine.



Logica convencional vs Innovación en valor

Cinco dimensiones de la estrategia	Lógica Convencional	Lógica de la innovación de valor
Supuestos del Sector	Las condiciones del sector vienen dadas	Las condiciones del sector pueden ser moldeadas
Foco estrategico	Una empresa debería construir ventajas competitivas. El objetivo es derrotar a la competencia.	La competencia no es el referente. Una empresa debería perseguir un salto cuántico de valor para dominar el mercado.
Clientes	Una empresa debería retener y expandir su base de clientes a través de mayor segmentación y personalización. Enfocarse en las diferencias entre lo que valoran los clientes.	Un innovador de valor apunta a la masa de compradores y conscientemente deja ir algunos clientes existentes. Su foco son las coincidencias clave en lo que valoran los clientes.
Activos y capacidades	Una empresa debería aprovechar sus activos y capacidades existentes.	Una empresa no debería restringirse por lo que ya posee. Debe preguntarse ¿ Qué haríamos si empezáramos de nuevo?
Oferta de productos y servicios	Los límites tradicionales de un sector determinan los productos y servicios que una empresa ofrece. La meta es maximizar el valor de esa oferta.	Un innovador en valor piensa en términos de la solución total que buscan los clientes, aun cuando eso la lleve más allá de la oferta tradicional del sector.

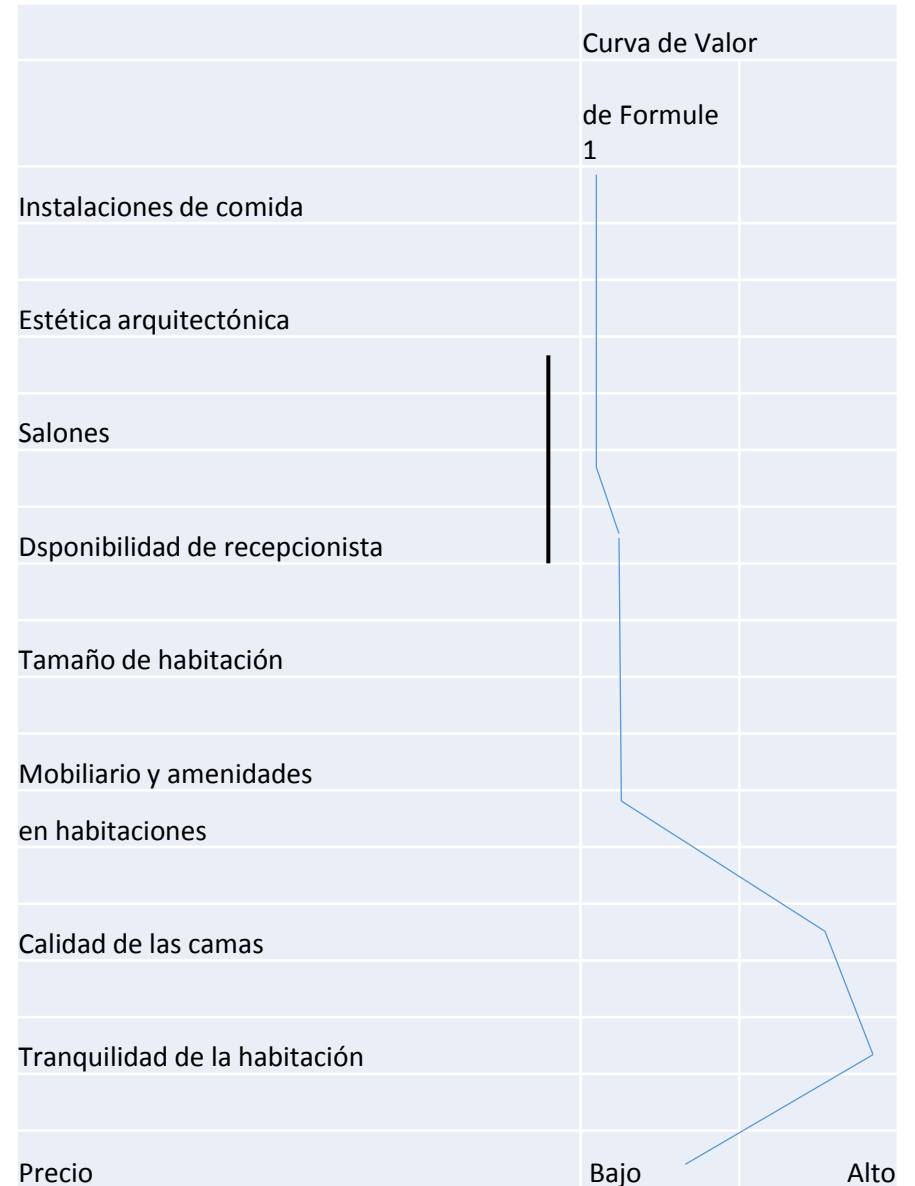
Crear una nueva curva de valor

- **Eliminar.-** Los factores con los que las empresas compiten y no generan valor a los consumidores.
- **Reducir.-** Identificar si los producto o servicios han sido sobre diseñado en la carrera por igualar y derrotar a la competencia.
- **Elevar.-** Impulsa a lo ejecutivos a descubrir y eliminar las concesiones de la industria.
- **Crear.-** Ayuda a los ejecutivos a escapar de los límites de la industria para descubrir nuevas fuentes de valor.

Eliminar	Reducir
Elevar	Crear

Caso Accor

<p>Eliminar.</p> <p>Restaurantes Caros Grandes Salones</p>	<p>Reducir.</p> <p>Disponibilidad de recepcionistas en horas punta. Servicios de habitación. Decoración.</p>
<p>Elevar.</p> <p>Acústica de las habitaciones.</p>	<p>Crear.</p> <p>Cajero automático. Bloque modulares</p>



La trampa de competir, la necesidad de repetir.

La competencia va a tratar de imitar la propuesta de valor, el crecimiento y las utilidades que ha logrado el innovador en valor con trato sacrificio se va a ver atacada, por defender su posición va atacar a la competencia y muy probable que salga victorioso, pero por defender esa posición puede caer nuevamente en la lógica estratégica convencional.

Sino encuentra la manera de salir de esa trampa su curva de valor empezará a parecerse a la de sus rivales.

Caso Compaq

En 1983 lanza PC personal, con una curva de valor superior a la de IBM.

En 3 años entró dentro de las 500 fortune.

IBM copia rápidamente su propuesta de valor y se enfrascan en una batalla.

El mercado se estaba volviendo más sensible al precio y la facilidad de uso se estaba volviendo importante para los clientes de última tecnología.

A finales de los años 80 IBM ambas empresas estaban al borde del abismo.

Compaq pudo adelantarse a esto si monitoreaba constantemente la curva de valor de su industria, a finales de los 80's todos los competidores tenían una curva de valor similar.

Hay industria en que la curva de valor se tiene que innovar rápidamente, otras industria permiten gozar de los beneficios de la innovación por periodos mas prolongados.

Que hacer cuando mi curva de valor es diferente a la del sector?

Las empresas lo que deben hacer es para la innovación y enfocarse en expansión geográfica y mejoramiento operacional para alcanzar máximas economías de escala y cobertura de mercado.

Este enfoque desincentiva la imitación y permite a las empresas explorar el potencial de su actual innovación en valor.

Las plataformas de la innovación en valor

- Producto.- Producto físico.
- Servicio .- Mantenimiento, atención al cliente, garantías y capacitación para distribuidores y minoristas.
- Entrega.- Logística y el canal para llevar el producto al cliente.

Virgin Atlantic

Eliminar

Asientos en Primera Clase Superior

Reducir

Costos de operación.

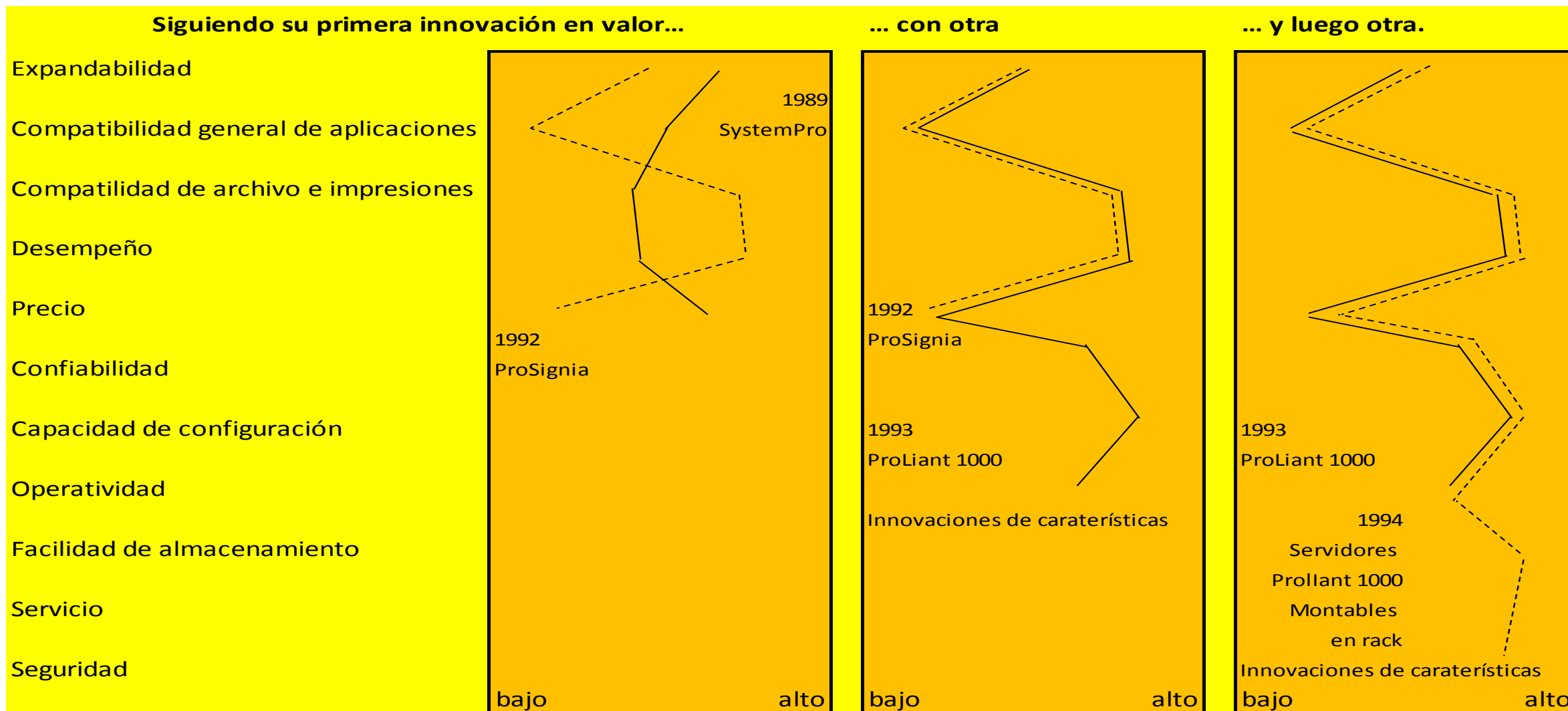
Elevar

Asientos reclinables

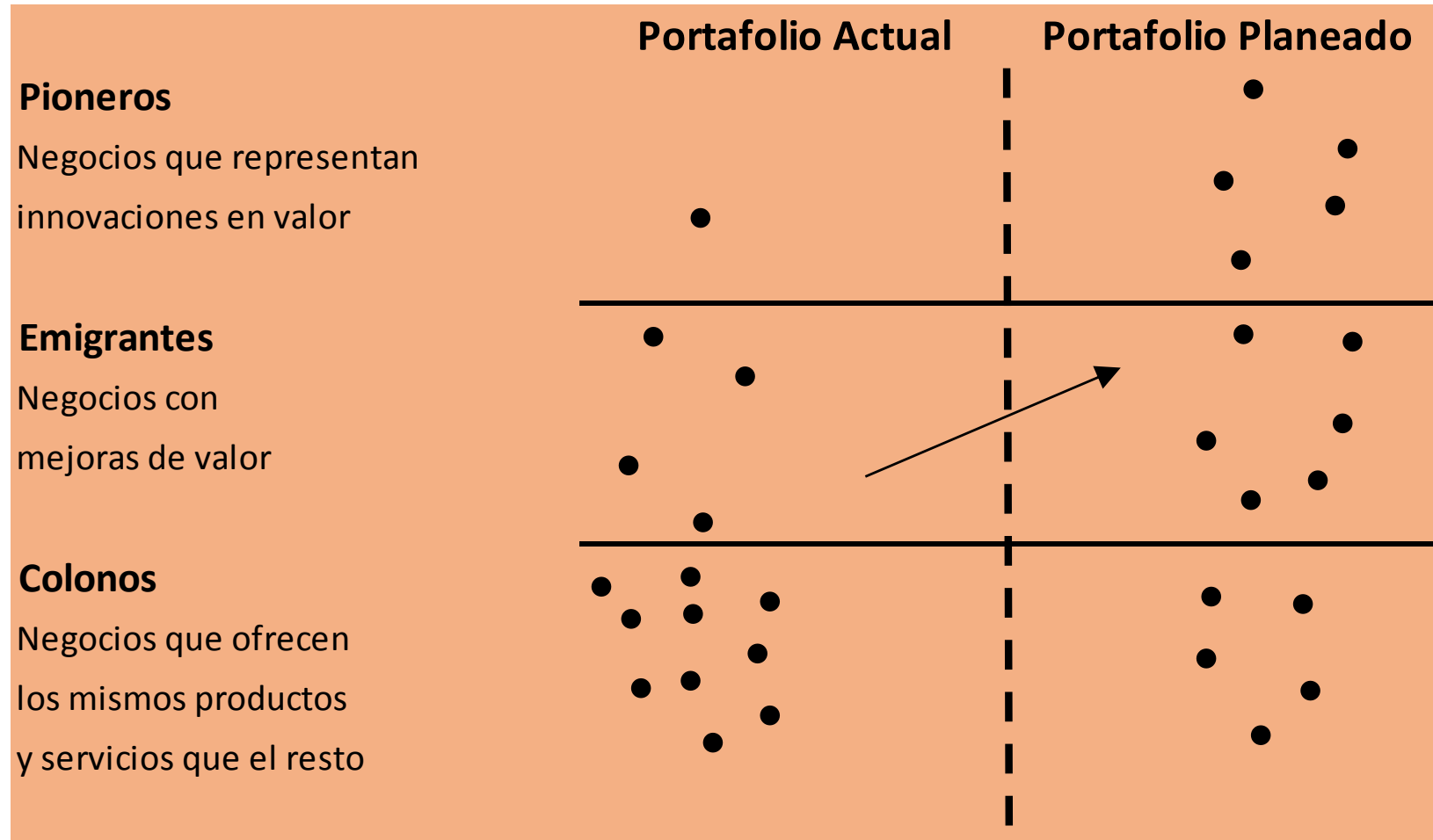
Crear

**Transporte gratuito in/out Apto
En limusinas y motocicletas.
Salones para ducharse y cambiarse.**

El renacimiento de Compaq.



Probando el potencial de crecimiento de un portafolio de negocios.



Caso Cemex

- 1.-Cuales fueron las causas que llevaron a Cemex a un proceso de internacionalización?
- 2.- Cual fue la estrategia de internacionalización de Cemex?
- 3.- Identifique estrategias como regla simple que haya utilizado Cemex en su proceso de internacionalización?
- 4.- Cuales fueron las innovaciones que hizo Cemex según el caso?