



Océano azul



Un nuevo enfoque estratégico

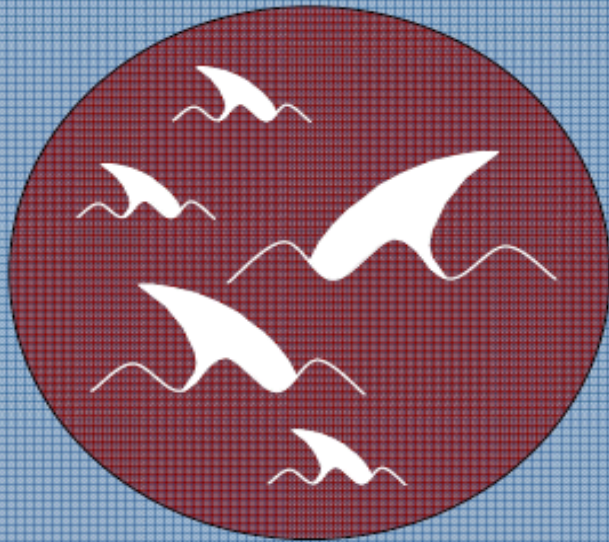
Océano azul: W. Chan Kim – Renée Mauborgne
(resumen libre preparado por Francisco J Contreras M)
Harvard Business School Press
Bogotá: Editorial Norma 2005-
Apartes del Capítulo 1

Océano azul

- ▶ El enfoque estratégico de los espacios de competencia sin rivalidad
- ▶ Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia carece de sentido



Dos Mundos ...



El mundo de Porter



*El mundo de Kim
y Mauborgne*



Porter y Kim

Océanos Rojos	Océanos Azules
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del liderazgo de costos	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y liderazgo de costo
Elegir valor (diferenciación) o costo	Romper la disyuntiva costo o valor (diferenciación)



Mitos y Realidades sobre la Innovación

- ▶ 1º Mito: Empresas de commodities no innovan
- ▶ 1ª Realidad: Empresas como CEMEX (cementos), DuPont (químicos) y General Electric Polymers (plásticos) innovan con éxito en sectores poco atractivos económicamente
- ▶ 2º Mito: El “síndrome de inspiración divina” (precisamos contratar un visionario tipo Bill Gates, Michael Dell o Steve Jobs)
- ▶ 2ª Realidad: Las Innovaciones, la mayoría de las veces, “son pequeñas mejoras operacionales conducidas exitosamente”....(ejemplo: el seguimiento de pedidos de Federal Express revolucionó el sector de correos)



Mitos y Realidades sobre la Innovación

- ▶ 3° Mito: Es mejor esperar o competir y después avanzar
- ▶ 3ª Realidad: Las mejores innovaciones surgirán de quien primero se presente
 - ▶ Los “mini-mills” en el sector siderúrgico
 - ▶ Los HDs (hard disks) en el sector informático
- ▶ 4° Mito: Precisamos de tecnología para innovar
- ▶ 4ª Realidad: Por eso preguntamos al cliente si el quiere igualmente ‘mas funcionalidad/tecnología’ o será que está en busca de otra cosa?



Mitos y Realidades sobre la Innovación

- ▶ 5º Mito: Quien innova corre un gran riesgo
- ▶ 5ª Realidad: El Riesgo mayor es quedarse sin hacer nada. En 1987 la revista Forbes publicó una lista original de 1917 compañías como las 100 mejores empresas norteamericanas:
 - ▶ 61 empresas han dejado de existir.
 - ▶ De las 39 restantes, 18 han conseguido permanecer entre las 100 primeras
 - ▶ Quien durmió (o demoró reaccionar)
 - ▶ Xerox, Polaroid, Chrysler, ...
 - ▶ Quien se movió (continúa existiendo)
 - ▶ IBM, Sears, General Electric, ...



La Estrategia del Océano Azul es:

- ▶ Un desafío para abandonar el sangriento océano de la competencia y crear espacios seguros en el mercado.
- ▶ Una herramienta sistemática y práctica encaminada a maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos



La Creación de los Océanos Azules

- ▶ En menos de 20 años, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey – el campeón global de la industria circense – tardó más de cien años en lograr.
 - ▶ No lo logró en una industria atractiva sino deteriorada
 - ▶ Con un potencial de crecimiento limitado
- ▶ Las otras formas de entretenimiento proyectaban una sombra larga
 - ▶ Los niños clamaban por su Play Station (wii)
 - ▶ Los grupos protectores de animales atacaban su uso en los circos



La Creación de los Océanos Azules

- ▶ **Cómo logró el “Cirque du Soleil” esta hazaña?**
 - ▶ Creó un espacio antes desconocido en el mercado, en el cual la competencia perdió toda importancia
 - ▶ Apeló a un grupo de clientes completamente distinto: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que en los circos tradicionales



La Creación de los Océanos Azules

Océanos Rojos	Océanos Azules
Representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido de mercado	Representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado
Las fronteras de la industria están definidas y se conocen las reglas del juego	La competencia pierde su validez porque las reglas de juego todavía no existen
Las compañías tratan de superar a sus rivales para llevarse una mayor participación	En lugar de repartirse la demanda existente, aumentan el tamaño de la demanda y dejan atrás la competencia
Cuando se satura el espacio de mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento	Brotan de los océanos rojos cuando amplían las fronteras de esas industrias



Rivalidad intensa y espacios sin rivalidad

El pensamiento estratégico de los últimos 25 años se ha centrado principalmente en las estrategias para océanos rojos donde prevalece la competencia



Impacto en la creación de Océanos Azules:

- ▶ En un estudio realizado con 108 empresas encontramos que:
 - ▶ El 86% de los lanzamientos fueron extensiones de líneas ya existentes Estos lanzamientos representaron sólo el 62% de los ingresos totales y apenas el 39% del total de utilidades
 - ▶ El otro 14% de los lanzamientos tuvo por objeto crear océanos azules
 - ▶ Estos lanzamientos generaron el 38% de los ingresos totales y el 61% del total de utilidades



Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento

Lanzamiento del negocio

86%

14%

Impacto sobre los ingresos por ventas

62%

38%

Impacto sobre las utilidades

39%

61%



Lanzamiento en océanos rojos

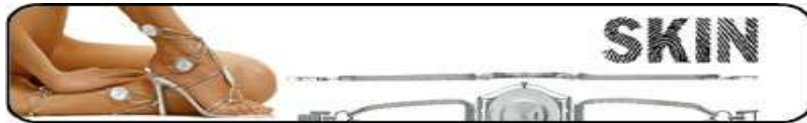


Lanzamiento en océanos azules



El Océano Azul

SwitzerWatch.com



Racionalizar las operaciones e introducir innovaciones de costos

- Cambios en los materiales y el diseño
- Cambio en métodos de producción

La Diferenciación



- ▶ Patek Philippe & Co. Es el único fabricante de reloj de Ginebra honrado con El sello de Ginebra, de todos los movimientos que llevan la distinción del sello de Ginebra el 95% son relojes de Patek Philippe & Co.
- ▶ La compañía no cesa en sus esfuerzos de innovar sus productos. A Patek Philippe & Co. le han sido otorgadas más de 70 patentes, Los 20 relojes de pulsera más costosos vendidos en la subasta son todos de Patek Philippe & Co.
- ▶ El reloj de bolsillo de súper complicación de Henry Graves de 1933 sujeto el récord mundial para el reloj más costoso vendido en subasta en 1999 por más de 11 millones de \$ USA.

La Diferenciación



PATEK PHILIPPE & Co.

The 10 Days, 2000.

Reloj de pulsera de caballero, con reserva de marcha para 10 días.

Esta referencia fue lanzada para conmemorar el milenio, produciéndose 3000 ejemplares 1500 en oro amarillo, 750 en oro rosa, 450 en oro blanco y 300 en platino.

El Líder costo

CASIO

Creatividad y aportación

Los productos innovadores aportan satisfacción, esbozan nuevas maneras de vivir y son precursores de la economía, sobre todo si es CASIO quien está detrás de ellos. Conozca cómo la creatividad se convierte en una aportación social.



創造
貢獻

Imperativo creciente de crear Océanos

Azules

- ▶ Los avances tecnológicos acelerados han mejorado sustancialmente la productividad. Se ofrece una gama nunca vista de productos y servicios.
 - ▶ La oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de industrias
 - ▶ Se suma la tendencia creciente hacia la globalización
 - ▶ Los productos y servicios están pasando rápidamente a ser genéricos con lo cual ha aumentado la guerra de precios y se han reducido los márgenes de utilidades (recientes estudios estadounidenses confirman esta tendencia)
 - ▶ En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en los momentos de crecimiento como de decrecimiento económico
-



“China e India están transformando el mundo y no hay que verlos como una amenaza, sino como una oportunidad. General Electric está vendiendo motores de jet en China como si fueran uvas”

Jack Welch. Estrategia y Ejecución

Revista Dinero. Sept. 20 de 2005. No 239. Pág. 74

“Crecer por medio de la innovación es una necesidad. Es ahí donde está el valor agregado.”

“El hecho de que el 80% de la población del mundo sea pobre es una gran oportunidad. En el mercado de los pobres no hay que utilizar tecnología vieja, ni productos viejos sino innovar, hay que pensar en volúmenes, productos sostenibles y precios que ellos puedan pagar”

C. K. Prahalad. Competencia

Revista Dinero. Sept. 20 de 2005. No 239. Pág. 75



Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del Océano azul

▶ Innovación en valor:

- ▶ Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado
- ▶ La innovación en valor sólo ocurre cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo



Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del Océano azul

- ▶ Innovación en valor: superar la disyuntiva entre el valor y el costo
- ▶ El concepto convencional es que las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o bien crear un valor apenas razonable a un costo menor. La estrategia consiste entonces en elegir entre la diferenciación y el bajo costo.
- ▶ ★ Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente

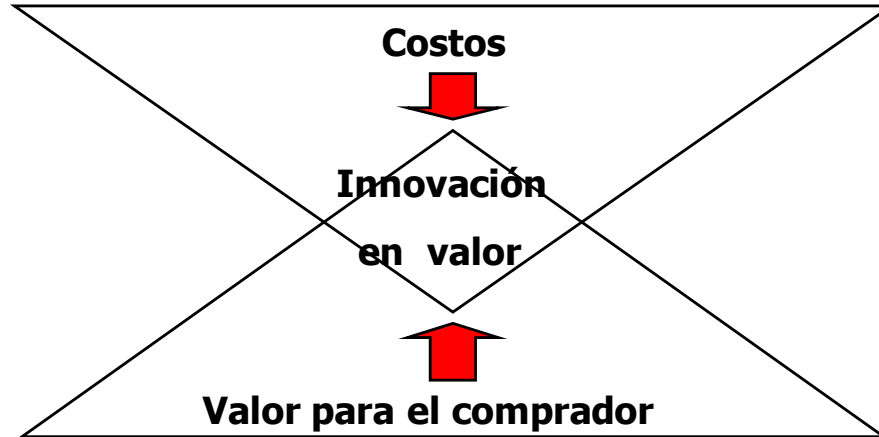


El sentido estratégico

- ▶ Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente:
 - ▶ Cirque du Soleil es un ejemplo. En lugar de aplicar la lógica convencional, exprimiendo los mismos actos circenses, buscando más payasos y domadores famosos, elevando su estructura de costos sin modificar el espectáculo generaron un concepto nuevo del circo ofreciendo la diversión y emociones de este, simultáneamente con la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro y el ballet y poniendo fin a la disyuntiva entre el valor y los costos



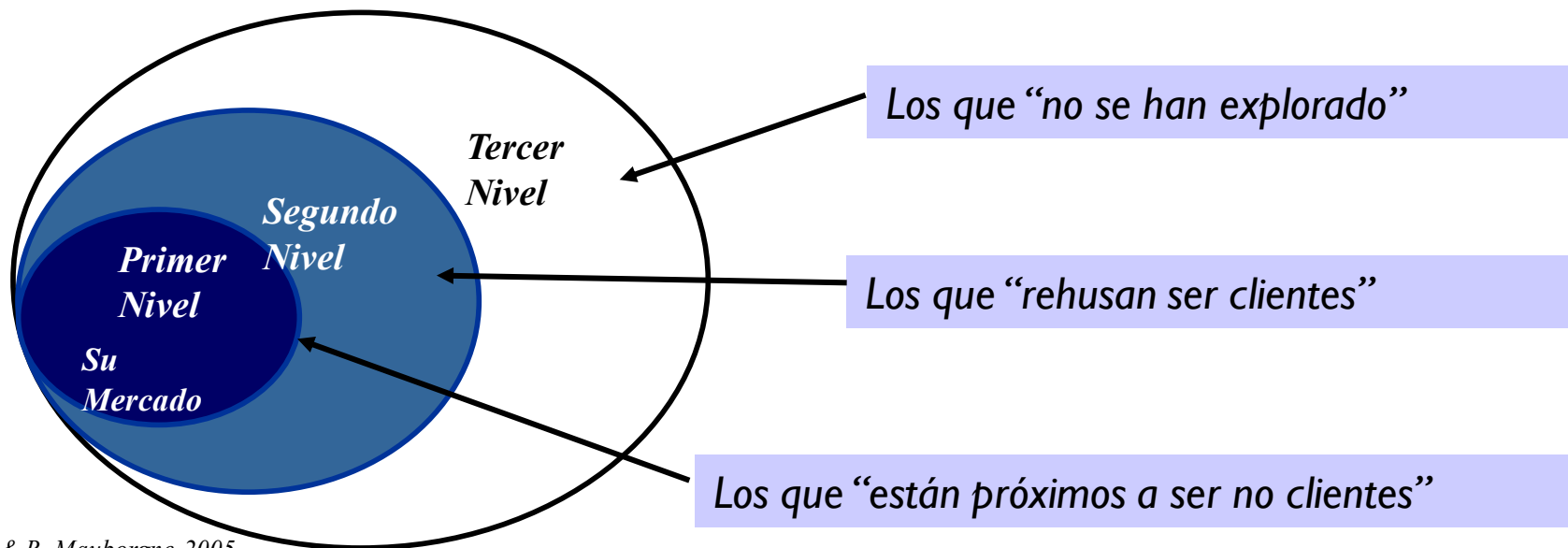
La estrategia del Océano azul



- ▶ La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de la compañía inciden favorablemente sobre la estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores
-



Ir más allá de la demanda existente: los tres niveles de no clientes



© W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

- ▶ Aunque el universo de no clientes ofrece grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las compañías que logran intuir cuáles son esos no clientes y cómo desatar su potencial."

Kim & Mauborgne

El servicio al cliente sirve como inductor de beneficios

Cuatro etapas para reforzar el equilibrio entre la fidelidad a la marca y la competitividad en precios



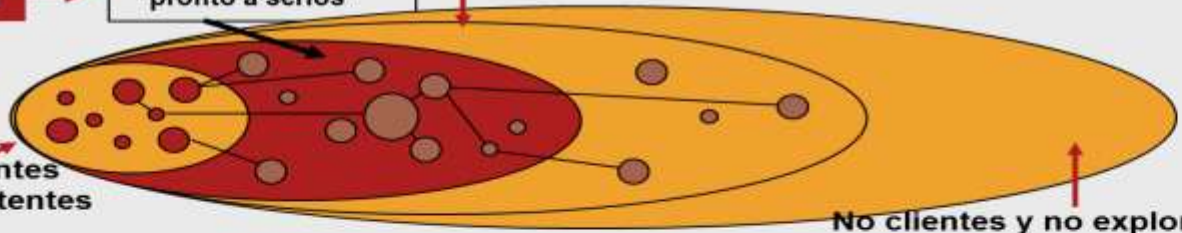
Servicio al cliente: Combustible para el crecimiento en mercados adyacentes

Meta de acción

No consumidores "pronto a serlos"

No clientes duros

Clientes existentes



X






-

=

≈

Servicio al cliente es un elemento fundamental inevitable y de gestión bajo un proceso eficiente de gerencia

Los seis principios de la estrategia del océano azul

Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstruir las fronteras del mercado	Riesgo de la búsqueda 
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	Riesgo de planeación 
Ir más allá de la demanda existente	Riesgo de la escala 
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	Riesgo del modelo de negocio 
Principios de la Ejecución	Factores de Riesgo atenuados por cada principio
Superar los obstáculos clave de la organización	Riesgo organizacional 
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	Riesgo de la gestión 



Las empresas atrapadas en Océanos Rojos

- ▶ Definen su industria prácticamente en los mismos términos y centran sus esfuerzos en ser los mejores en ella
- ▶ Ven su industria a través del lente de los grupos estratégicos generalmente aceptados (tales como automóviles de lujo, económicos, familiares) y tratan de destacarse dentro del cual compiten
- ▶ Le apuntan al mismo grupo de compradores (al agente de compras como en la industria de equipos de oficina, al usuario como en la industria de confecciones, al líder de opinión como en la industria farmacéutica)



Las empresas atrapadas en Océanos Rojos

- ▶ Definen de manera similar el alcance de los productos y servicios ofrecidos en la industria
- ▶ Aceptan la orientación funcional o emocional de su industria
- ▶ Se concentran en el mismo punto en el tiempo – y muchas veces en las amenazas competitivas del momento- al formular la estrategia

Mientras más común sea para las empresas esta manera convencional de pensar en la competencia, mayor será la convergencia competitiva entre ellas



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ Herramienta #1: Elabore un cuadro estratégico
- ▶ Cumple dos propósitos:
 - ▶ Capturar el paradigma actual de la competencia en cómo son las inversiones de los diversos actores y sobre las variables alrededor de la cuales se compite
 - ▶ Arrojar luz sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen

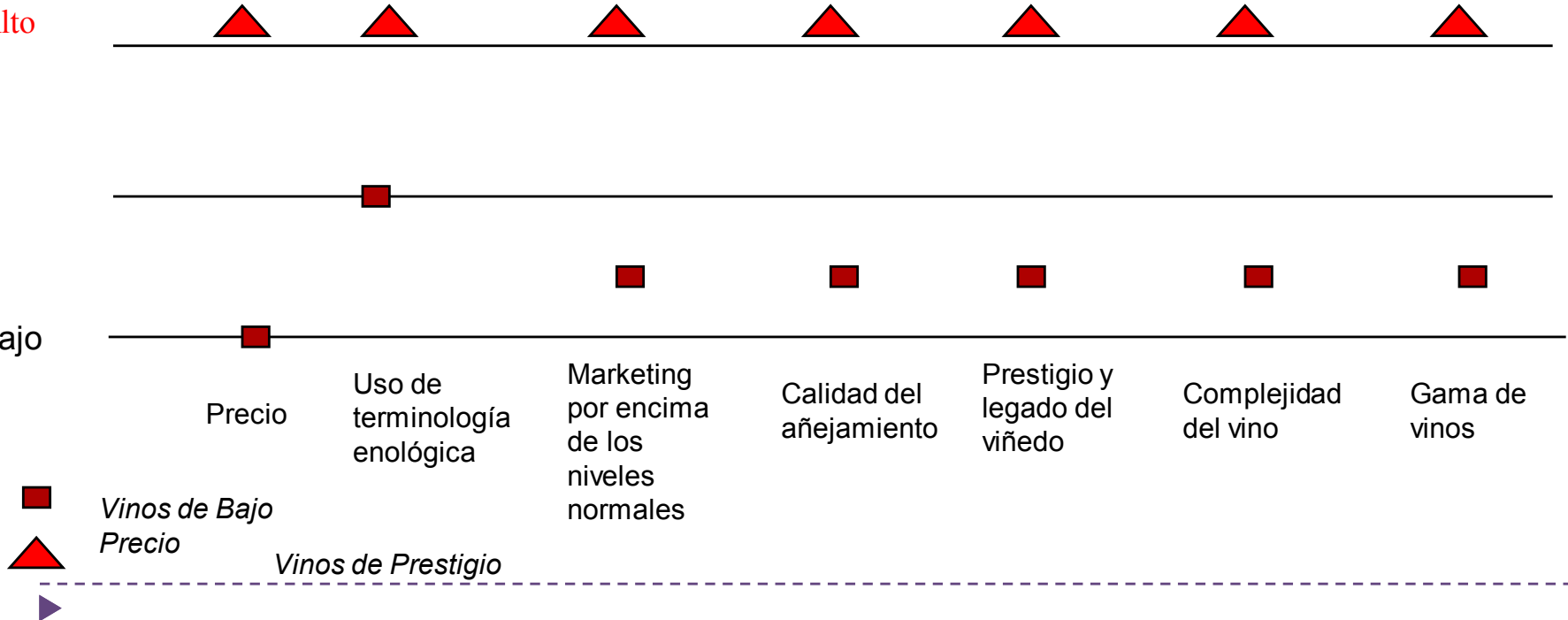


Cómo crear océanos azules?

Herramienta #1: Elabore un cuadro estratégico

Alto

Bajo



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ **Herramienta #1: Elabore un cuadro estratégico**
 - ▶ El grafico anterior muestra una convergencia enorme de las curvas de valor de las más de 1600 bodegas de vino que participan en la industria de los Estados Unidos
 - ▶ Las estrategias de los dos grupos de vinos del mercado marchan al mismo ritmo, pero en niveles diferentes





Crate 31

When Casella moved to upgrade their old bottling line, each of the units comprising the new line came in crates mainly from Italy. It was a big job to install the unfamiliar machinery by instruction sheets and many phone calls.



When the line finally became operational and a clean up began, the last crate to be removed by the weary workers was stencilled "Crate 31". The Crate 31 range was created in memory of Casella's first automated bottling line.



The wines in the Crate 31 range are uncomplicated up-front fruity wines, which offer good quality, popular varietals at competitive prices.



▶ Cosecha: La temporada 2003-2004 estuvo marcada por unas precipitaciones totales menores a lo normal de la zona de Puente Alto y por temperaturas más altas durante el periodo de crecimiento y hasta mediados de la madurez, sin embargo, las temperaturas nocturnas se mantuvieron bajas cercanas a los promedios históricos, permitiéndonos tener noches frescas que ayudaron a una buena madurez.

▶ En el mes de abril las temperaturas bajaron, siendo más frío que lo normal, lo que nos permitió tener un buen final de la madurez, conservando toda la expresión y frescura de los racimos.

▶ La cosecha se atrasó en una semana con respecto a los años anteriores.

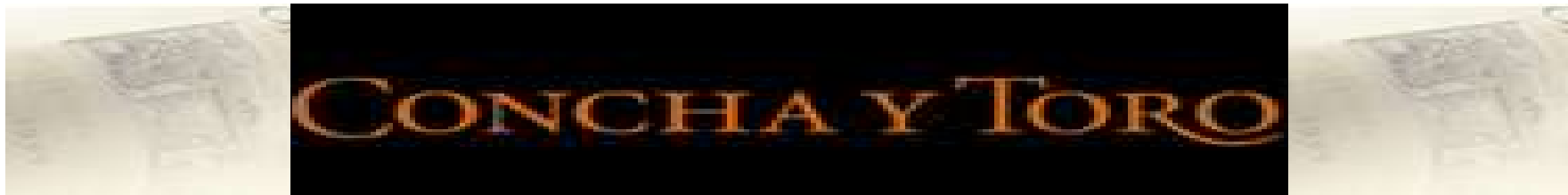
Don Melchor 2004

CONCHA Y TORO



- ▶ *Variedad:* 94% Cabernet Sauvignon - 6% Cabernet Franc.
- ▶ *Origen:* Puente Alto.
- ▶ *Cosecha:* Manual.
- ▶ *Suelo:* Aluvial.
- ▶ *Clima:* Mediterráneo semiárido.
- ▶ *Guarda:* Catorce meses en barricas de roble francés. *Color:* Rojo cereza intenso.
- ▶ *Aroma:* Complejo y elegante, con notas de frutas rojas, ciruelas secas, especias y cassis. Estas se entremezclan con notas de chocolate, tabaco y cedro.
- ▶ *Boca:* Continúa la expresión de frutas rojas en la boca, sobresale la madurez de los taninos que le entregan al vino concentración y volumen, pero a la vez elegancia y armonía.
- ▶ *Alcohol:* 14,5%
- ▶ *pH:* 3,54%
- ▶ *Acidez total:* 3,66 g/L

Don Melchor 2004



- ▶ Bouquet muy expresivo, se descubre tierra, tinta china, champiñones, cassis, arándano y regaliz, muy elegante, atractivo y concentrado, incluso se siente una leve nota mineral que lo hace muy único.
- ▶ En la boca es sabroso, carnosos y aterciopelado, denso, vivo y entr elegante en sabores y estructura, con notas de especias, menta y frutos negros.
- ▶ Un vino potente y largo que hay que disfrutar.



Don Melchor 2004

Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ **Herramienta #2: Explore industrias alternativas**
 - ▶ Se compite también con empresas generadoras de productos o servicios alternativos
 - ▶ Los productos o servicios que tienen formas diferentes pero que ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad suelen ser sustitutos los unos de otros
 - ▶ Son muchas las historias exitosas de compañías que han vuelto sus ojos hacia las alternativas para crear mercados nuevos



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ **Herramienta #2: Explore industrias alternativas**
 - ▶ Son muchas las historias exitosas de compañías que han vuelto sus ojos hacia las alternativas para crear mercados nuevos:
 - ▶ The Home Depot ofrece la experiencia de los contratistas profesionales a unos precios inferiores de las ferreterías
 - ▶ Southwest Airlines se concentró en la comparación del viaje en automovil y el aéreo, ofreciendo la velocidad del avión al precio del viaje en carro creando el océano azul de cubrir distancias cortas con sus vuelos



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ Herramienta #2: Explore industrias alternativas
 - ▶ Al estudiar el cuadro estratégico (que está al inicio de esta presentación) y fijar su atención en alternativas, Casella Wines, una bodega australiana, definió el problema de la industria vinícola en otros términos:
 - ▶ Cómo producir un vino agradable, no tradicional, que todo el mundo pueda beber fácilmente?
 - ▶ Por qué? Al mirar la demanda de las alternativas como la cerveza, los licores y los cócteles listos para consumir, los cuales capturaban tres veces más el nivel de ventas de bebidas alcohólicas, Casella Wines encontró una masa importante de consumidores que veían el vino con recelo.



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ Herramienta #3: Esquema de las cuatro acciones
 - ▶ Modificar el cuadro estratégico de la industria permite:
 - ▶ Retirarse de elegir entre ser el líder de la diferenciación o el líder en el costo
 - ▶ Definir el problema en otros términos y por tanto reconstruir los elementos de valor para el comprador



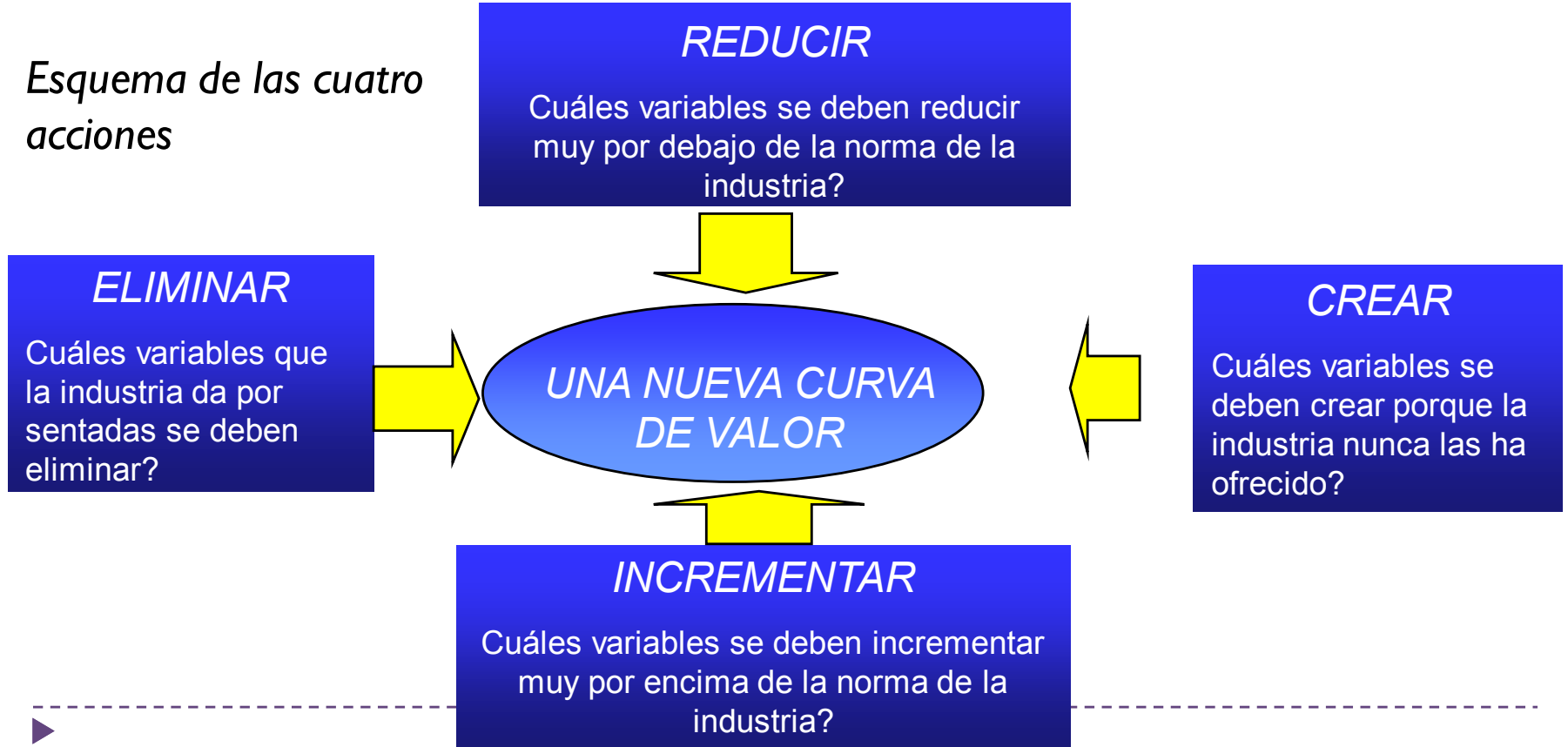
Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ Herramienta #3: Esquema de las cuatro acciones
 - ▶ Para modificar el cuadro estratégico formule 4 preguntas :
 - ▶ Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
 - ▶ Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
 - ▶ Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
 - ▶ Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?



Cómo crear Océanos Azules?

Esquema de las cuatro acciones



Eliminar – Reducir

Estas preguntas permiten desarrollar ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores.

En nuestra investigación hemos descubierto que los Gerentes rara vez buscan eliminar y reducir sistemáticamente sus inversiones en las variables alrededor de las cuales gira la competencia en la industria

Incrementar - Crear

Estas preguntas ayudan a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva

Las medidas de eliminar y crear inducen a las compañías a ir más allá de los ejercicios para maximizar el valor por medio de las variables existentes de la competencia. Lo que se logra es que las variables de la competencia pierdan importancia

Ejemplo

- ▶ Casella Wines creó [yellow tail], un vino cuyo perfil estratégico se apartó de la competencia para crear un océano azul:
 - ▶ En dos años tuvo el más rápido crecimiento en la historia vinícola de USA y Australia
 - ▶ Ocupó el primer puesto en las importaciones de USA superando los vinos franceses e italianos
 - ▶ Saltó por encima de los más fuertes competidores sin campañas promocionales y sin publicidad



Ejemplo:

- ▶ Casella Wines creó [yellow tail], un vino cuyo perfil estratégico se apartó de la competencia para crear un océano azul:
 - ▶ Atrajo al mercado del vino a los no bebedores de vino: a los consumidores de cerveza y cócteles listos para servir
 - ▶ Los bebedores novatos de vino comenzaron a beber con mayor frecuencia, los bebedores de vino en garrafa subieron de nivel y los bebedores de vinos de prestigio descendieron de nivel para convertirse en consumidores de [yellow tail]
 - ▶ Descubrió que la imagen de sofisticación de los vinos hacía que el público general se sintiera intimidado
 - ▶ Creó un vino divertido, en la botella no había referencia a viñedos. Tenía el nombre en minúscula en colores vivos y un canguro
-



Cómo crear Océanos Azules?

- ▶ Herramienta # 4: Matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”
 - ▶ Esta matriz estimula a la compañía no sólo a hacer las 4 preguntas del esquema sino también a actuar obteniendo los siguientes 4 beneficios:
 - ▶ Se obligan a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo
 - ▶ Pueden identificar inmediatamente si están orientados sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de sus productos y servicios, problema que suele afligir a muchas
 - ▶ Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cuál facilita su compromiso a la hora de aplicarla
 - ▶ Como la tarea de llenar la matriz es exigente, obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria



Herramienta #4: Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” en el caso [yellow tail]

Eliminar

La terminología y las distinciones enológicas
Las cualidades del añejamiento
El marketing por encima de los niveles normales

Incrementar

El precio con respecto a los vinos económicos
La participación de los comercios minoristas

Reducir

La complejidad del vino
La gama de vinos
El prestigio de los viñedos

Crear

La facilidad de beber
La facilidad de elegir
Diversión y aventura



Herramienta #4: Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” en el caso Cirque du Soleil

Eliminar

Las Estrellas
Los espectáculos con animales
Las concesiones en los pasillos
Las pistas múltiples

Incrementar

Un solo escenario

Reducir

La diversión y el humor
El suspenso y el peligro

Crear

Un tema
Un ambiente
Múltiples producciones
Música y danza artística



Tres características de una buena estrategia

1. FOCO

- Es no diluir esfuerzos tratando de abarcar todas las variables clave de la competencia
- Cuando no hay foco, la estructura de costos tiende a ser alta

2. DIVERGENCIA

- Si se desarrolla la estrategia de forma reactiva frente a la competencia se pierde singularidad
- Al aplicar las 4 acciones: eliminar-reducir-incrementar-crear, se logra desarrollar perfiles diferentes
- Cuando no hay divergencia es porque la estrategia de la compañía es imitativa y no ofrece razón alguna para destacarse en el mercado



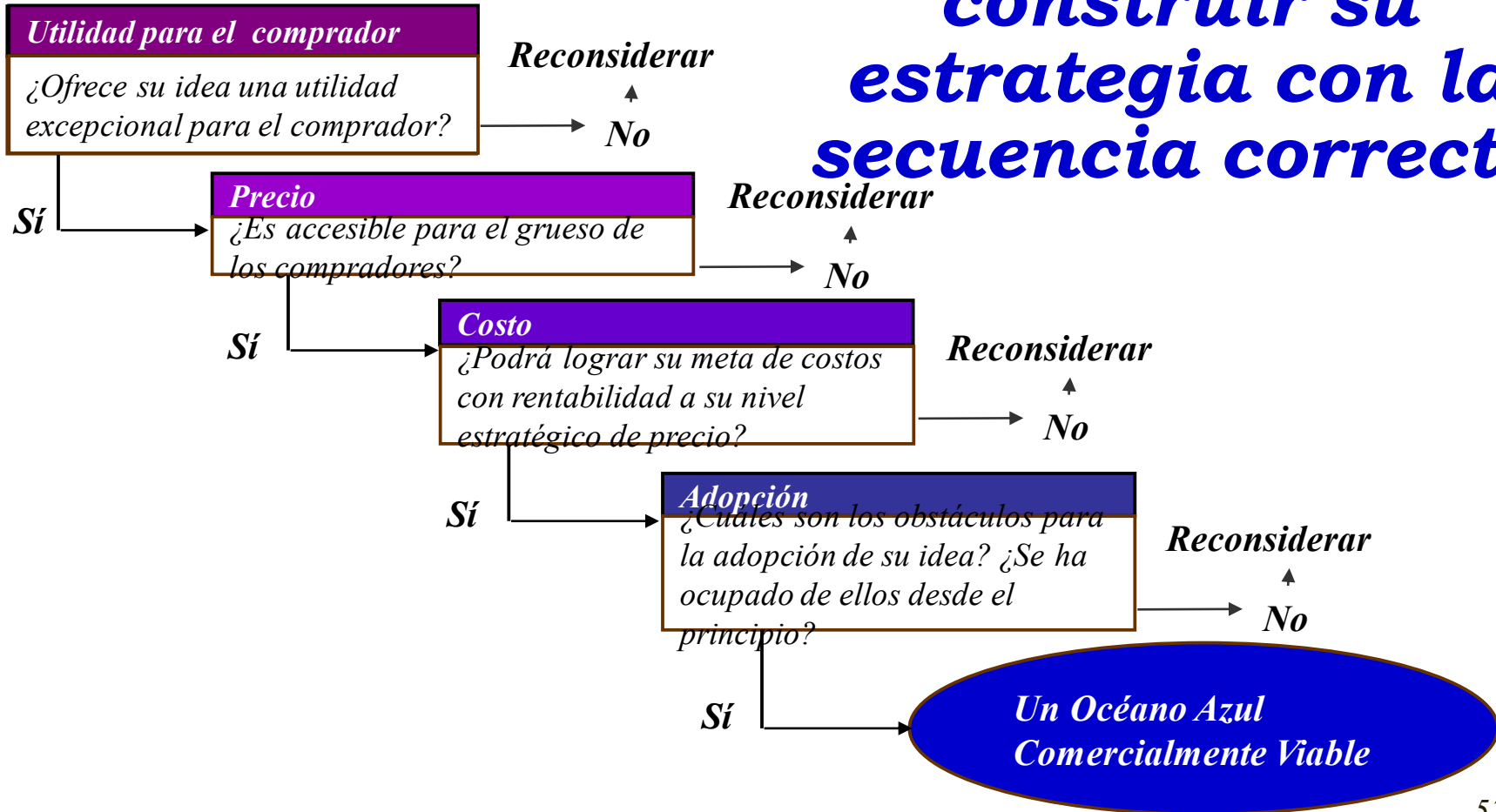
Tres características de una buena estrategia

▶ 3. MENSAJE CONTUNDENTE

- ▶ Una buena estrategia tiene un mensaje contundente: “La velocidad de un avión al precio de un automovil”(Southwest Airlines)
- ▶ Un buen mensaje comunica la idea claramente y anuncia la oferta con la verdad
- ▶ Una buena manera de someter a prueba una estrategia consiste en mirar si contiene un mensaje fuerte y autentico



Las compañías deben construir su estrategia con la secuencia correcta



Lógica convencional y lógica con Value Innovation

	Lógica Convencional	Lógica de Value Innovation®
Supuesto de la Industria	Tomar como dado las condiciones del sector	Moldear las condiciones del sector
Enfoque Estratégico	Vencer a la competencia	Proponer un gran salto en valor
Cliente	Retener y expandir la base del cliente - Pensar en términos de sus diferencias	Enfocar a la masa de los compradores - Pensar en términos de lo común
Activos y Capacidades	Construir con lo que se tiene	Preguntar, ¿qué harían si empiezan de nuevo?
Ofertas de Producto y Servicio	Ofrecer los productos y servicios determinados por el sector	Pensar en términos de la solución para el cliente



El caso Cemex

Historia de Cemex

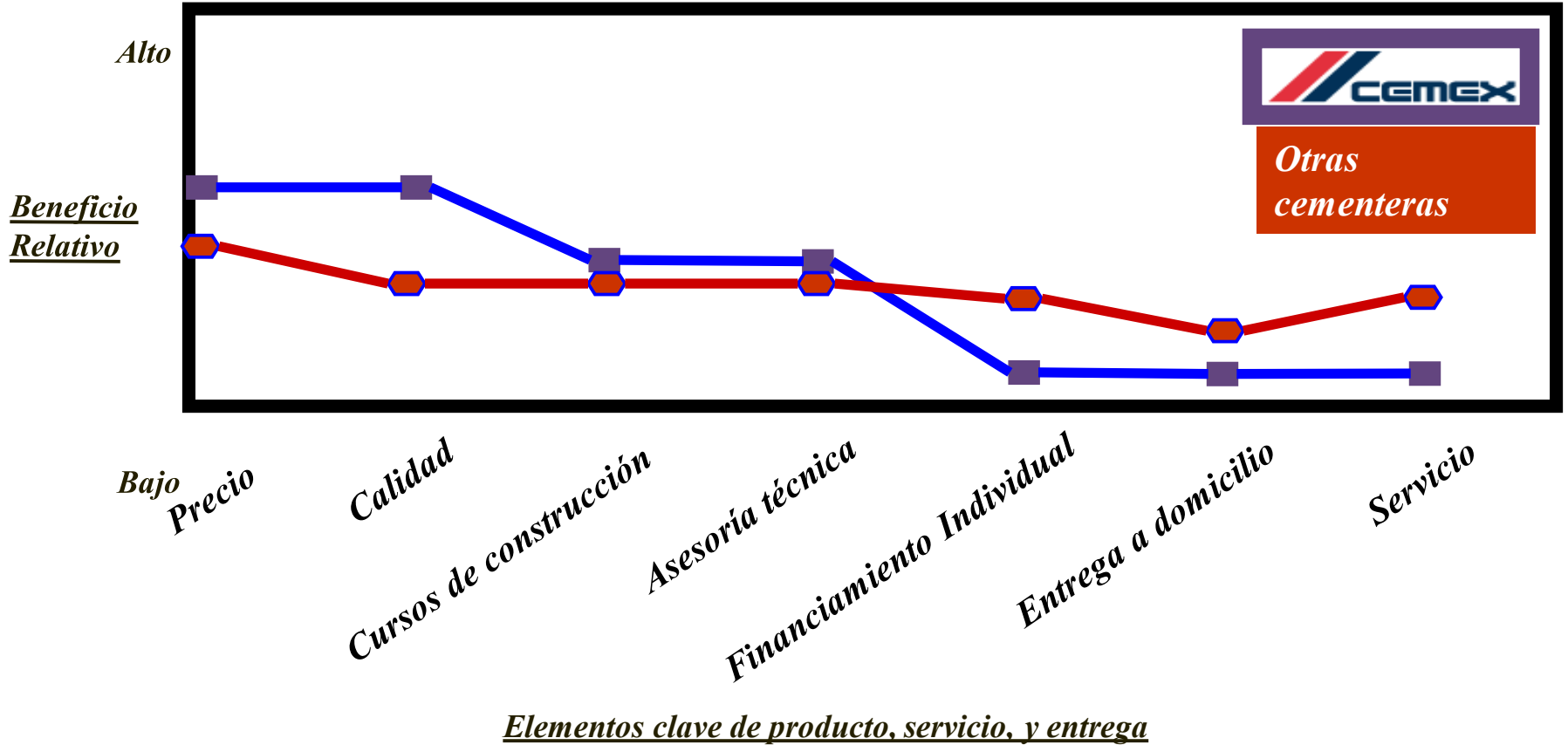
- ▶ CEMEX nace en 1906, constituyéndose como la primera planta cementera moderna de Latinoamérica con un horno giratorio.
- ▶ En 1985 CEMEX inicia su transformación hacia ser un productor multinacional de cemento con adquisiciones en España, Venezuela, Estados Unidos, Panamá y República Dominicana.
- ▶ La compañía es ahora la tercera cementera más grande del mundo, con operaciones en las Américas, Europa, el Caribe, Asia y África.
- ▶ Tiene presencia en 50 países y relaciones comerciales en más de 80 países



Antecedentes

- **En México, el cemento vendido en sacos representaba más del 85% del mercado total.**
 - Sin embargo, el número de no clientes era mucho mayor que el de clientes
 - Aunque la mayoría de las familias pobres eran dueñas de la tierra y el cemento se vendía como un insumo relativamente económico, la población mexicana vivía en situación de hacinamiento crónico.
- **Los mexicanos “pobres” disponían de pocos ahorros para comprar materiales de construcción**
 - La posibilidad de tener una casa de cemento era un verdadero sueño.
 - Cemex calculó que ese mercado podía alcanzar la cifra conservadora de \$500 o \$600 millones de dólares, de poder desatar esa demanda latente...

Curva de valor de Cemex 1997



Cemex lanzó el programa “Patrimonio Hoy” en 1998 para aliviar el déficit habitacional para gente de bajos recursos

- ✓ *Permite mejorar la calidad de vida familiar, gracias a la obtención de asesoría técnica especializada, y una red de abasto de materiales, más otros servicios relacionados.*
- ✓ *Genera valor para las comunidades urbanas de escasos recursos que, al participar en este proceso, atraen la atención de las autoridades a fin de expeditar mejores y más oportunos servicios públicos.*



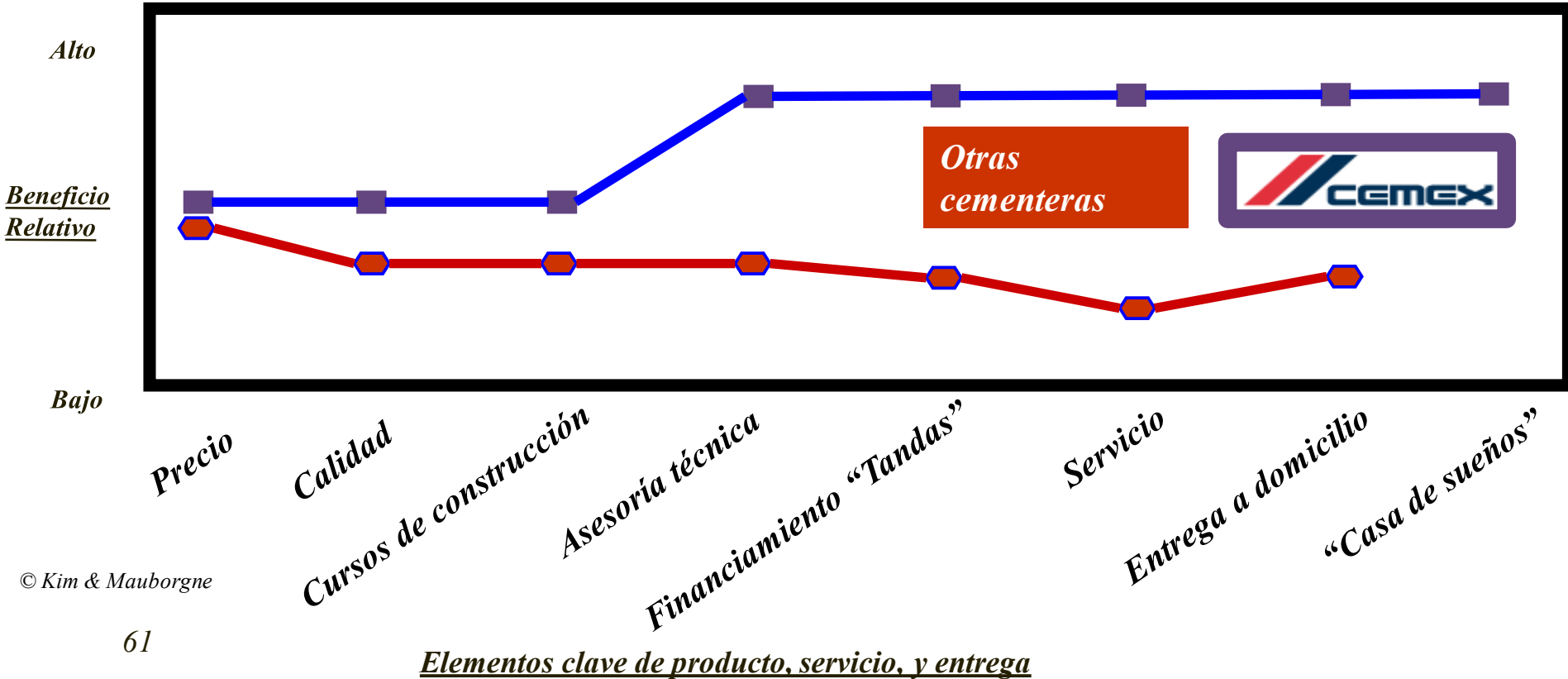
Beneficios del programa “Patrimonio Hoy” al cliente

- ▶ Aprovecharon más de 95,000 familias
- ▶ Disminución del tiempo de construcción en hasta un 60%
- ▶ Reducción del costo de la obra hasta un 35%
- ▶ Precios de materiales congelados
- ▶ Mejora en las condiciones de vida a través de la vivienda
- ▶ Sentido de autosuficiencia para alcanzar metas mayores

Beneficios del programa “Patrimonio Hoy” a Cemex

- ▶ Reducción de la estructura de costos gracias a un menor costo de inventario, unas corridas de producción uniformes y unas ventas garantizadas, con lo cual redujo sus costos de capital
- ▶ Crecimiento mensual del 15%
- ▶ Se triplicó el consumo de cemento entre la masa de auto constructores

Curva de valor de Cemex después de “Patrimonio Hoy”



Matriz “ERIC” (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) de Cemex

ELIMINAR

- *Imagen dura del cemento*

REDUCIR

- *Estructura de costos*
- *Relación con el distribuidor de materiales de construcción*

INCREMENTAR

- *Entrega a domicilio*
- *Cursos de construcción*
- *Asesoría técnica al consumidor final*

CREAR

- *Estrecha relación con la comunidad*
 - *Financiamiento individual*
 - *Imagen de compromiso con el desarrollo de la sociedad*
-