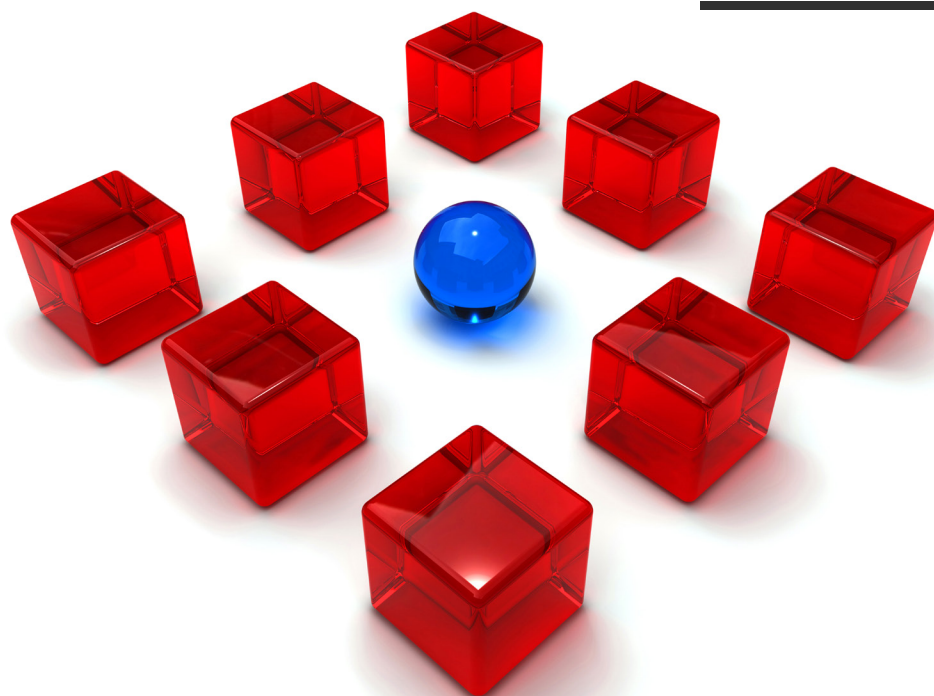


LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL



LA CREACIÓN DE LOS OCÉANOS AZULES 1

LA MATRIZ “ELIMINAR-REDUCIR-
INCREMENTAR-CREAR” 2

RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS
DEL MERCADO 3

ENFOCARSE EN LA PERSPECTIVA
GLOBAL, NO EN LAS CIFRAS 4

IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE 5

APLICAR LA SECUENCIA
ESTRATÉGICA CORRECTA 6

EL CICLO DE EXPERIENCIA
DEL COMPRADOR 8

DE LA UTILIDAD, EL PRECIO Y
EL COSTO A LA ADOPCIÓN 9

INCORPORAR LA EJECUCIÓN A
LA ESTRATEGIA 13

CONCLUSIÓN 13

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

LA CREACIÓN DE LOS OCÉANOS AZULES

El Cirque du Soleil triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. *La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla.*

Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existencias.

En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en momentos de crecimiento como de decrecimiento económico.

Nuestro estudio muestra que la unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido es el movimiento estratégico, no la compañía ni la industria.

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. *Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria.* Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado innovación en valor. La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul.

La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

Crear océanos azules es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores.

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul:

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ANALÍTICOS

Una estrategia eficaz de océano azul debe tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de propiciarlo.

EL CUADRO ESTRATÉGICO

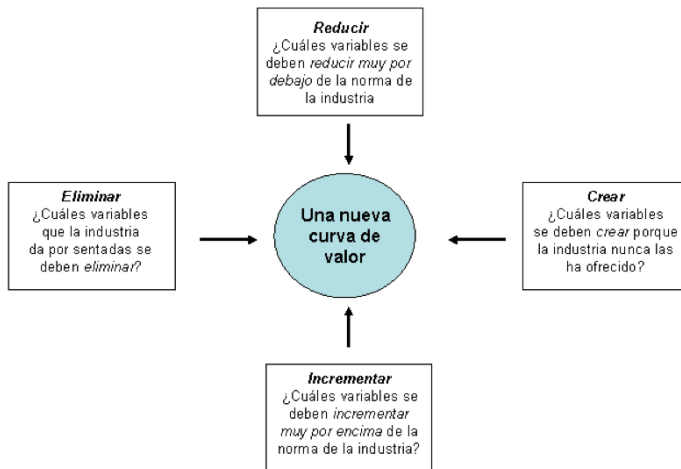
Y la vía para llegar a los océanos azules tampoco es a través de investigaciones exhaustivas del mercado. Nuestra investigación reveló que los clientes difícilmente pueden imaginar la manera de crear espacios sin competencia en el mercado. Los clientes tienden a pensar en lo que ya conocen y a pedir “más por menos”. Y por lo general desean “más” de las mismas características que la industria ofrece actualmente en sus productos y servicios.

Es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria. Para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo.

EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

A fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas claves tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:

EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES



La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria. Esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan, en efecto, reducir el valor.

Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio, o ni siquiera lo perciben.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual las compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

LA MATRIZ “ELIMINAR-REDUCIR-INCREMENTAR-CREAR”

MATRIZ “ELIMINAR-INCREMENTAR-REDUCIR-CREAR”: EL CASO DE [YELLOW TAIL]

ELIMINAR	INCREMENTAR
La terminología y las distinciones enológicas	El precio con respecto a los vinos económicos
Las cualidades del añejamiento	La participación de los comercios minoristas
El marketing por encima de los niveles normales	
REDUCIR	CREAR
La complejidad del vino	La facilidad de beber
La gama de vinos	La facilidad de elegir
El prestigio de los viñedos	Diversión y aventura

MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES: EL CASO DEL CIRQUE DU SOLEIL

ELIMINAR	INCREMENTAR
Las estrellas	Un solo escenario
Los espectáculos	
Las concesiones en los pasillos	
Las pistas múltiples	
REDUCIR	CREAR
La diversión y el humor	Un tema
El suspenso y el peligro	Un ambiente refinado
	Múltiples producciones
	Música y danza artística

Foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarse con el mercado. Estos tres criterios son la prueba inicial que permite vislumbrar la viabilidad comercial de las ideas generadoras de océanos azules.

Cuando la curva de valor de una compañía carece de foco, la estructura de costos tenderá a ser alta y la implantación y ejecución del modelo de negocios serán complejas. Cuando carece de divergencia es porque la estrategia de la compañía es imitativa y no ofrece razón alguna para destacarse en el mercado. Cuando carece de un mensaje contundente para comunicarse con los compradores, es probable que la compañía esté encerrada en sí misma o que sea un ejemplo clásico de innovación por la innovación misma, sin potencial comercial y sin capacidad propia para despegar.

RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO

El primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules.

PRIMERA VÍA: EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS

Una compañía no compite sólo con las otras empresas de su industria sino con aquéllas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos.

Las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito.

Cada vez que un comprador toma una decisión de compra, implícitamente sopesa las alternativas, muchas veces inconscientemente.

Por alguna razón, muchas veces abandonamos ese pensamiento intuitivo cuando pasamos a ser los vendedores. Los vendedores rara vez piensan conscientemente en la manera como los clientes eligen entre las alternativas que les ofrecen las distintas industrias.

SEGUNDA VÍA: EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DE CADA SECTOR

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño.

TERCERA VÍA: EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES

Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los *usuarios*, y en algunos casos también hay líderes de opinión que *influyen* sobre la decisión.

Las distintas compañías de una industria muchas veces enfilan sus baterías hacia segmentos diferentes del mercado, por ejemplo, clientes pequeños o clientes grandes. Pero una industria por lo general converge sobre un solo grupo de compradores. Por ejemplo, la industria farmacéutica se concentra principalmente en las personas que influyen sobre la decisión: los médicos.

CUARTA VÍA: EXPLORAR OFERTAS COMPLEMENTARIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos. Tomemos el caso de las salas de cine. La facilidad y el costo de conseguir a una niñera y estacionar el vehículo afectan el valor percibido de una salida al cine.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio.

QUINTA VÍA: EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL PARA LOS COMPRADORES

Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional.

Con el tiempo, las industrias cuya inclinación es funcional se tornan todavía más funcionales y las compañías cuya inclinación es emocional se tornan todavía más emocionales.

Las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio.

SEXTA VÍA: EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO

La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos.

LA CONCEPCIÓN DE ESPACIOS NUEVOS EN EL MERCADO

El proceso de descubrir y crear océanos azules no es cuestión de predecir o impedir las tendencias de la industria. Tampoco es un proceso de ensayo y error según el cual los gerentes proceden a implantar cualquier idea descabellada que se les viene a la mente. Se trata de operar dentro de un proceso estructura para reorganizar las realidades del mercado de una manera completamente nueva.

ENFOCARSE EN LA PERSPECTIVA GLOBAL, NO EN LAS CIFRAS

Nuestra investigación revela que el proceso de planeación estratégica de la mayoría de las compañías las mantiene atadas a los océanos rojos. El proceso tiende a empujar a las compañías a competir dentro del espacio existente del mercado.

El cuadro estratégico cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (y posiblemente en el futuro). El segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales éstos invierten como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como ésta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro.

ELABORACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO

Dibujar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es fácil identificar las variables clave de la competencia.

La misma dificultad ofrece la labor de evaluar en qué medida la compañía y sus competidores ofrecen las diversas variables competitivas.

PRIMER PASO: DESPERTAR VISUAL

Es un error frecuente tratar de hablar de los cambios de estrategia sin antes resolver las diferencias de opinión con respecto al estado actual de las cosas. Otro problema es que los ejecutivos muchas veces se resisten a aceptar la necesidad de cambiar, puesto que tienen intereses creados o creen que el tiempo les dará la razón con respecto a sus decisiones anteriores.

LOS PASOS PARA VISUALIZAR LA ESTRATEGIA

1. DESPERTAR VISUAL	<ul style="list-style-type: none">• Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico "tal como es".• Vea dónde necesita cambiar su estrategia
----------------------------	---

<h2>2. EXPLORACIÓN VISUAL</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules. • Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. • Vea cuáles variables debería eliminar, crear o cambiar.
<h2>3. FERIA VISUAL DE LA ESTRATEGIA</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuje su cuadro estratégico “como debería ser” con base en lo aprendido en las observaciones de campo. • Obtenga retroalimentación sobre otros estratégicos posibles de los clientes de sus competidores y los no clientes.
<h2>4. COMUNICACIÓN VISUAL</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuya sus perfiles estratégicos de “antes” y “después” en una misma página para facilitar la comparación. • Apoye sólo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a su compañía llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

SEGUNDO PASO: EXPLORACIÓN VISUAL

La manera como la gente utiliza o no utiliza sus productos o servicios. Aunque este paso podría parecer obvio, hemos visto que los gerentes suelen delegar la responsabilidad por este aspecto de su proceso estratégico.

Una compañía no debe entregar jamás sus ojos a un tercero. No hay nada que pueda reemplazar la capacidad de ver por uno mismo.

No hay duda de que primero hay que fijar la atención en los clientes. Pero no basta con eso. También hay que ir tras los no clientes. Y cuando el cliente no es el mismo usuario, es preciso incluir a los usuarios en la observación.

TERCER PASO: FERIA VISUAL DE LA ESTRATEGIA

CUARTO PASO: COMUNICACIÓN VISUAL

Una vez establecida la estrategia futura, el último paso consiste en comunicarla de tal manera que cualquier empleado pueda comprenderla fácilmente.

IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE

Ninguna compañía está dispuesta a aventurarse más allá de los océanos rojos sólo para caer en un charco. La pregunta es: ¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando?

A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar el camino opuesto. *En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común.* De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía.

Para ir más allá de la demanda existente, piense primero en los no clientes que en los clientes; en los elementos comunes antes que en las diferencias; en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina.

Los tres niveles de los no clientes

Los no clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado. Se ubican al borde del mismo. Son compradores que compran lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, pero en su mente no se consideran clientes de la industria. Están a la espera de saltar del barco y abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, de ofrecérseles un salto cualitativo en valor, no sólo se quedarían sino que multiplicarían la

frecuencia de compra, desatando una demanda potencial de grandes dimensiones.

El segundo nivel de no clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece. Son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de su mercado. Son los no clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece.

PRIMER NIVEL DE NO CLIENTES

Estas personas que están próximas a convertirse en no clientes son aquellas que utilizan mínimamente lo que el mercado actualmente les ofrece mientras encuentran algo mejor. Tan pronto identifican cualquier alternativa mejor, abandonan gustosas el barco. En este sentido, permanecen sentadas al borde del mercado.

NO CLIENTES DE SEGUNDO NIVEL

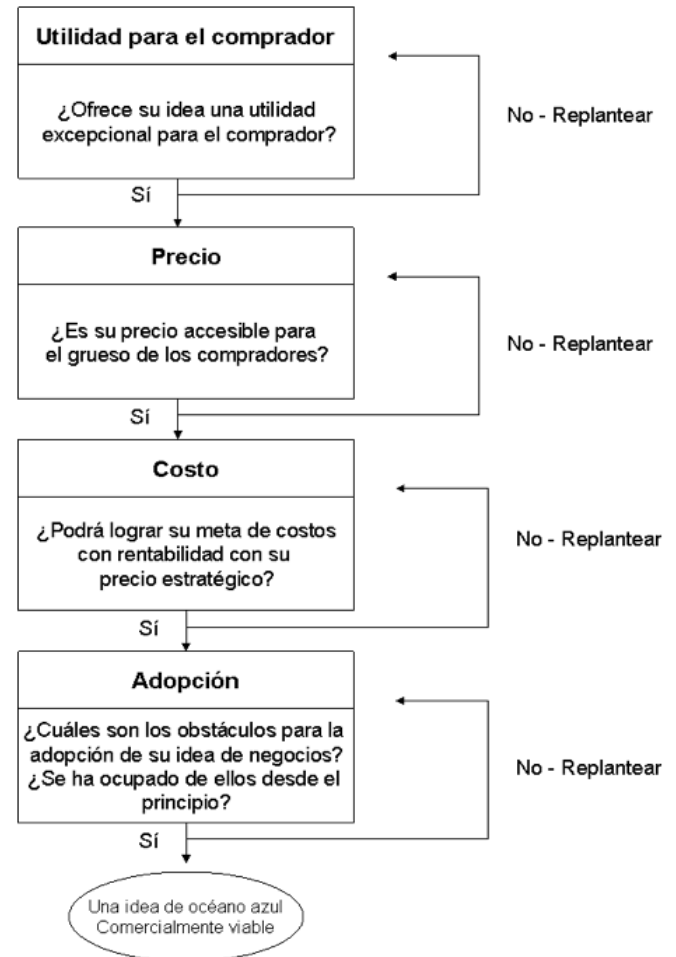
En este nivel están los no clientes que rehúsan formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene para ofrecer por parecerles inaceptable o fuera de su alcance.

NO CLIENTES DE TERCER NIVEL

Por lo general, ninguna de las empresas de la industria ha considerado a estos no clientes inexplorados como clientes en potencia o como clientes objetivo, lo cual se debe a que existe el supuesto de que las necesidades de esos no clientes y las oportunidades de negocios asociadas con ellos pertenecen a otros mercados.

APLICAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA

La secuencia de la estrategia del océano azul



El punto de partida es la utilidad para el comprador. ¿Da su producto lugar a una utilidad excepcional? ¿Hay una razón verdaderamente atrayente para que el grueso del mercado desee comprar? Si no hay nada de esto, el potencial del océano azul es inexistente.

Fijar el precio estratégico correcto. Recuerde que una compañía no debe depender exclusivamente del precio para crear demanda.

¿Se ha fijado el precio de su producto o servicio con el propósito de atraer al grueso de los compradores objetivo, pensando en que están en plena capacidad de pagar por él? Si no es así, no podrán comprar, y su producto o servicio tampoco creará una agitación irresistible en el mercado.

El costo. ¿Puede usted producir lo que ofrece al costo objetivo y obtener de todas maneras un margen de utilidades sano? ¿Podrá obtener utilidades al precio estratégico, es decir, el precio fácilmente accesible al grueso de los compradores objetivo? Usted no debe permitir que los costos determinen el precio. Tampoco debe rebajar la utilidad a causa de unos costos elevados que le impidan obtener utilidades al nivel estratégico de precio.

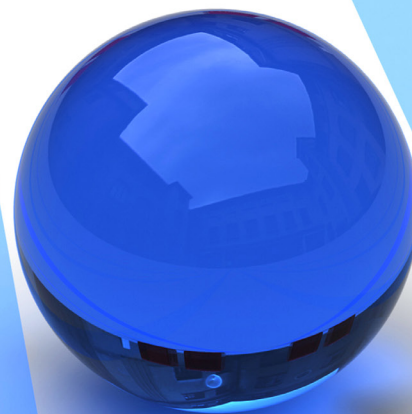
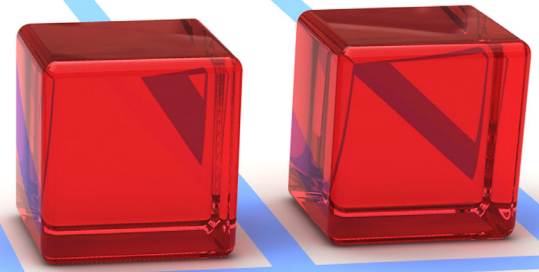
Enfrentar los obstáculos para la adopción. ¿Cuáles son los obstáculos que se atraviesan en el camino de su idea? ¿Los ha corregido desde un principio?

PRUEBA DE LA UTILIDAD EXCEPCIONAL

Podría pensarse que la necesidad de evaluar la utilidad de su producto o servicio para el comprador se cae de su peso. Sin embargo, son muchas las compañías que no ofrecen valor excepcional porque están obsesionadas con la novedad de su producto o servicio, especialmente si una nueva tecnología forma parte del mismo.

A menos que la tecnología les facilite ostensiblemente la vida a los compradores y se traduzca en mayor comodidad, productividad, diversión y actualidad, y además represente un menos riesgo, no atraerá al grueso de los compradores, por muchos premios que consiga.

Esa manera diferente de ver las cosas es importante porque significa que el desarrollo de un producto o servicio no debe ser tanto una cuestión de sus posibilidades técnicas sino que debe concebirse en función de su utilidad para los compradores.



EL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR

COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACIÓN
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que usted necesita?	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	¿Cuánta molestia ocasionan?	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	¿Cuán difícil es desempacar e instalar el producto?	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	¿Se necesitan otros productos y servicios para que este producto funcione?	¿Cuán fácil es actualizar y mantener el producto?	¿Cuán fácil es desechar el producto?
¿Cuán seguro es el entorno donde se realiza la transacción?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	¿Cuán eficaces son las características y las funciones del producto?	De ser así, ¿cuán costosos son?	¿Cuán costoso es el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales la hora de desechar el producto?
¿Cuán rápidamente se puede hacer la compra?		¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común? ¿Está sobrecargado de aditamentos?	¿Cuánto tiempo ocupan?		¿Cuán costoso es desechar el producto?
			¿Cuán fácil es obtenerlos?		

PRIMER PASO:

IDENTIFICAR LA BANDA DE PRECIOS DEL GRUESO DEL MERCADO

Al fijar sus precios, todas las compañías miran primero los productos y servicios que más se parecen a su idea en lo que se refiere a la forma. Por lo general miran otros productos y servicios dentro de sus industrias. Si bien ese ejercicio es necesario, no es suficiente para atraer clientes nuevos.

DISTINTA FORMA, MISMA FUNCIÓN. Muchas compañías creadoras de océanos azules atraen a clientes de otras industrias que utilizan un producto o servicio que cumple la misma función o tiene la misma utilidad medular que el nuevo, pero cuya forma física es muy diferente.

DISTINTA FORMA Y FUNCIÓN, MISMO OBJETIVO. Algunas compañías atraen clientes desde espacios todavía más distantes.

SEGUNDO PASO:

ESPECIFICAR UN NIVEL DENTRO DE LA BANDA DE PRECIOS

La segunda parte de la herramienta les ayuda a los gerentes a determinar cuál puede ser dentro de la banda el nivel más alto de precio que no favorezca la imitación. Esa evaluación depende de dos factores principales. El primero es el grado de protección legal del cual goce el producto o servicio en virtud de patentes o derechos de autor. El segundo es la medida en que la compañía es propietaria de un activo exclusivo o una capacidad medular capaz de bloquear la imitación, como sería el caso de una costosa planta de producción.

DE LA POLÍTICA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS A LA FIJACIÓN DE COSTOS MÍNIMOS

A fin de maximizar el potencial de rentabilidad de una idea de océano azul, la compañía debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar a así a la fijación de costos mínimos. En este caso es esencial el ejercicio de restarle el costo al precio y no sumárselo, si lo que se busca es llegar a una estructura de costos a la vez rentable y difícil de igualar.

Si las compañías se dejan arrastrar por la tentación de elevar el precio o reducir la utilidad del producto, en lugar de hacer esfuerzos por ahondar en la manera de cumplir con la fijación de costos mínimos de una manera imaginativa, no avanzarán por el camino de los océanos azules lucrativos. Son tres las palancas principales que las compañías pueden mover a fin de cumplir su meta de costos.

La primera consiste en racionalizar las operaciones e introducir innovaciones de costos desde la etapa de producción hasta la distribución.

Una segunda palanca de la cual pueden valerse las compañías para cumplir con sus metas de costos es la de alianzas.

Las alianzas son un medio para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir al mismo tiempo la estructura de costos.

La tercera palanca a la cual pueden recurrir las compañías para conseguir el margen de rentabilidad que desean sin arriesgar su política estratégica de precios: cambiar el modelo de precios de la industria. El problema se puede superar muchas veces cambiando el modelo de precios utilizado en lugar del nivel estratégico del precio.

DE LA UTILIDAD, EL PRECIO Y EL COSTO A LA ADOPCIÓN

LOS EMPLEADOS

No resolver debidamente las inquietudes de los empleados acerca del impacto que una idea nueva pueda tener sobre su sustento puede ser costoso.

Antes de hacer pública una idea, las compañías deben hacer un esfuerzo concertado por comunicar a sus empleados que son conscientes de las amenazas implícitas en la ejecución de la idea. Las compañías deben trabajar conjuntamente con sus empleados para encontrar la manera de contrarrestar las amenazas y lograr que todo el mundo salga ganando a pesar de que haya cambios de funciones, responsabilidades y remuneración.

LOS ALIADOS COMERCIALES

Quizá más nociva que el resentimiento de los empleados sea la resistencia de los socios comerciales ante el temor de que la nueva idea ponga en peligro sus utilidades o su posición en el mercado.

EL PÚBLICO EN GENERAL

La oposición a la nueva idea también puede difundirse entre el público en general, especialmente si es muy novedosa e innovadora y amenaza las normas sociales o políticas establecidas. Los efectos pueden ser devastadores.

El desafío principal al educar a estos tres grupos de personas interesadas –los empleados, los aliados y el público en general-- consiste en plantear el diálogo abierto sobre las razones para adoptar la nueva idea.

Las partes interesadas deben sentir que han sido escuchadas y que no habrá sorpresas.

Índice de ideas de océano azul

UTILIDAD	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Hay razones contundentes para comprar el producto o servicio ofrecido?
PRECIO	¿Está el precio fácilmente al alcance del grueso de los compradores?
COSTO	¿Cumple la estructura de costos con la meta de costos?
ADOPCIÓN	¿Se han resuelto desde el principio los obstáculos para la adopción?

VENCER LAS PRINCIPALES BARRERAS ORGANIZACIONALES

Claro está que toda estrategia trae consigo el reto de la ejecución. Es usual que las compañías, al igual que las

personas, tengan dificultades serias a la hora de traducir el pensamiento en acción.

Los gerentes nos han asegurado que el desafío es duro e implica superar cuatro barreras. La primera es de percepción: crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico.

La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo.

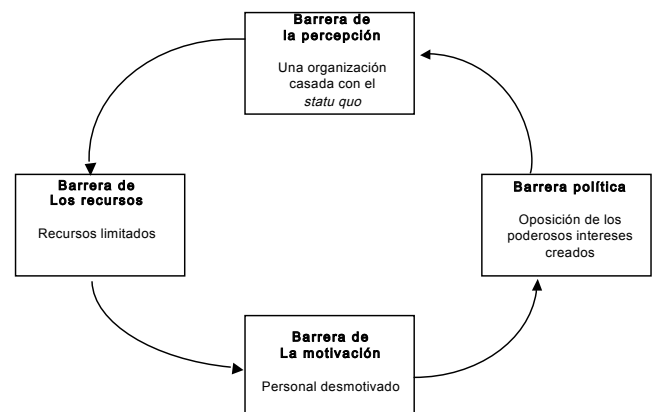
La tercera barrera se relaciona con la motivación.

Eso es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.

La última barrera es política. Tal como lo manifestara un gerente, “en nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie”.

Según la sabiduría convencional, mientras más grande es el cambio, mayores son los recursos y el tiempo necesarios para producir resultados. Por consiguiente, es preciso abandonar la sabiduría convencional y recurrir a algo que hemos denominado *liderazgo para inclinar la balanza*.

LAS CUATRO BARRERAS ORGANIZACIONALES PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.



ATRAVESAR LA BARRERA DE LA PERCEPCIÓN

La batalla más dura en muchas iniciativas de cambio y transformación es lograr que las personas reconozcan la necesidad de un cambio estratégico y se pongan de acuerdo sobre sus causas. La mayoría de los directores ejecutivos de las empresas recurren a las cifras para basar su argumentación a favor del cambio, e insisten en que la compañía debe fijar y lograr mejores resultados: *“Sólo hay dos alternativas en materia de desempeño: cumplir las metas de desempeño, o superarlas”*.

EXPERIMENTAR LA “ALCANTARILLA ELÉCTRICA”

Para romper el statu quo, los empleados deben vivir en carne propia los peores problemas operativos. Ni los altos ejecutivos ni los gerentes medios ni los demás empleados deben tener que imaginar hipótesis sobre la realidad. Las cifras son cuestionales y no inspiran, pero enfrentarse directamente con la mediocridad es algo que estremece y de lo cual no hay escapatoria. Pero al mismo tiempo incita a la acción. Esta experiencia directa ejerce una influencia desproporcionada para derrumbar rápidamente la barrera de la percepción.

TRATAR CON LOS CLIENTES DESCONTENTOS

Para demoler la barrera de la percepción no sólo es preciso sacar a los gerentes de la oficina para que conozcan los horrores de la operación, sino también para que oigan personalmente a los clientes más descontentos. No se atenga a lo que dicen las encuestas de mercado.

Dicho simplemente, no hay nada como conocer y oír personalmente a los clientes insatisfechos.

¿Qué hace usted cuando desea crear conciencia en su organización sobre la necesidad de un cambio estratégico para romper con el estado de cosas? ¿Argumenta su caso con base en las cifras, o pone a sus gerentes, empleados y superiores (y a usted mismo) en contacto directo con los peores problemas operativos? ¿Pone a sus gerentes en contacto con el mercado para que oigan los reclamos airados de los clientes decepcionados, o contrata a un tercero para que vea por usted y distribuya encuestas de investigación de mercados?

SUPERAR LA BARRERA DE LOS RECURSOS

Cuando escasean los recursos, los ejecutivos pueden valerse de tres factores que ejercen una influencia desproporcionada a fin de liberar un gran contingente de recursos por una parte, y multiplicar su valor por la otra. Se trate de las zonas calientes, las zonas frías y la negociación.

Las zonas calientes son aquellas actividades que exigen pocos recursos pero pueden generar grandes ganancias en materia de desempeño. Por otro lado, las zonas frías se refieren a las actividades que exigen grandes recursos pero tienen un impacto menor sobre el desempeño.

La negociación se refiere al intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra a fin de llenar los vacíos.

¿Cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de sus recursos pero generan un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuáles actividades tienen el impacto más grande sobre el desempeño pero carecen de recursos?

EMBARCARSE EN LA NEGOCIACIÓN

Además de reasignar internamente los recursos de los cuales dispone una unidad, los líderes que inclinan la balanza negocian hábilmente los recursos que no necesitan a cambio de otros de los cuales carecen.

¿Asigna usted sus recursos con base en los supuestos de siempre, o trata de conseguir y concentrar los recursos en las zonas calientes? *¿Cuáles son sus zonas calientes? ¿Cuáles actividades ejercen un mayor impacto sobre el desempeño pero carecen de recursos suficientes? ¿Cuáles son sus zonas frías? ¿Cuáles actividades cuentan con un exceso de recursos pero tienen un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuenta con oportunidades para negociar, y qué puede negociar?*

PONER A LAS PERSONAS CLAVE EN UNA PECERA

El medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de motivación entre las personas clave consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Por eso hablamos de *gestión transparente*, en donde las actuaciones y las omisiones de las personas clave se presentan como los peces en una pecera. De esa manera, las repercusiones de la falta de acción de las personas clave se magnifican. Todo el mundo puede apreciar claramente a los rezagados y se establece un escenario equitativo en el cual los agentes de cambio tienen la misma oportunidad de destacarse. Para que surta efecto, esta gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad.

ATOMIZAR PARA HACER QUE LA ORGANIZACIÓN CAMBIE POR SÍ MISMA

El último factor de la influencia desproporcionada es la *atomización*. Ésta se refiere a la forma como se presenta el desafío estratégico y es una de las labores más sutiles y delicadas del liderazgo para inclinar la balanza. Si la gente no cree en la posibilidad de cumplir con el desafío estratégico, es poco probable que el cambio se exitoso.

¿Trata usted de motivar indiscriminadamente a las masas, o enfoca usted sus esfuerzos en sus personas clave o principales generadores de influencia? ¿Pone de manifiesto las actuaciones de las personas clave y las maneja como en una pecera, conforme a un proceso caracterizado por la equidad, o se limita a exigir algo desempeño y cruza los dedos hasta que salen las cifras del trimestre? ¿Plantea visiones estratégicas grandiosas, o descompone el problema para que se lo pueda atacar desde todos los niveles?

ASEGURAR UN CONSEJERO EN LAS FILAS DE LA ALTA GERENCIA

A la hora de conformar el equipo de alta gerencia, la mayoría de los líderes se concentran en contar con destrezas funcionales fuertes en áreas tales como marketing, operaciones y finanzas, lo cual es importante. Sin embargo, los líderes que operan para inclinar la balanza también incorporan una función en la cual pocos ejecutivos piensan: el consejero.

A fin de tumbar las barreras políticas, es preciso preguntarse dos cosas:

- *¿Quiénes son mis demonios? ¿Quiénes lucharán en mi contra?*
¿Quiénes serán los más afectados por mi futura estrategia de océano azul?
- *¿Quiénes son mis ángeles? ¿Quiénes me respaldarán espontáneamente?*
¿Quiénes serán los más beneficiados por el cambio estratégico?

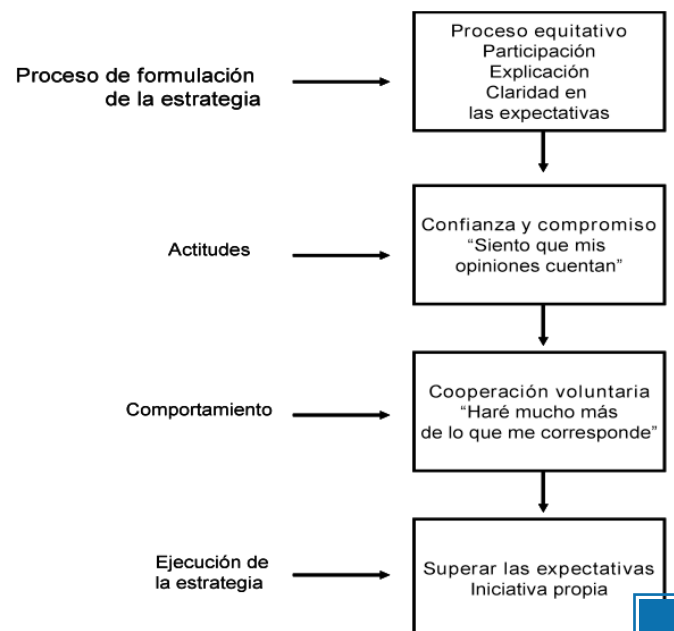
No luche en solitario. Busque que la voz más fuerte resonante pelee a su lado. Identifique a sus detractores y sus seguidores —olvídense de los de en medio— y trate de lograr un desenlace favorable para los dos grupos.

Un factor fundamental para ganarse a los detractores o demonios es conocer todos los ángulos desde los cuales pueden atacar, a fin de desarrollar contra argumentos apoyados en hechos y razones irrefutables.

INCORPORAR LA EJECUCIÓN A LA ESTRATEGIA

Es sólo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, que una compañía se destaca como ejecutora contundente.

Mientras más lejos se encuentren los empleados de la cúpula y mientras más escasa haya sido su participación en la creación de la estrategia, mayor será el pánico.



LA TEORÍA DEL RECONOCIMIENTO INTELECTUAL Y EMOCIONAL

El reconocimiento inspiraba una fuerte motivación intrínseca, la cual empujaba a las personas a hacer más de lo que se les pedía y cooperar voluntariamente.

Por consiguiente, en la medida en que la percepción acerca del proceso equitativo conlleva un mensaje de reconocimiento intelectual y emocional, las personas estarán mejor dispuestas a dar de sí mismas y cooperar con el éxito de la organización en la ejecución de la estrategia.

CONCLUSIÓN:

SOSTENIBILIDAD Y RENOVACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

BARRERAS CONTRA LA IMITACIÓN

- El conflicto con la imagen de la marca les impide a las compañías imitar una estrategia de océano azul.
- El monopolio natural bloquea la imitación cuando el tamaño de un mercado no permite la existencia de otro actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.

BARRERAS CONTRA LA IMITACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

- La innovación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de una compañía.
- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.
- El alto volumen genera rápidamente una ventaja de costos para el innovador, disuadiendo a los seguidores de entrar al mercado.

- Las externalidades de la red son un factor de disuasión contra la imitación.
- La imitación suele exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
- Las compañías que innovan en valor ganan fama para su marca y fieles seguidores, lo cual ahuyenta a los imitadores.

Es preciso nadar tan lejos como sea posible en el océano azul, convirtiéndose en un blanco móvil, poniendo distancia con los primeros imitadores y disuadiéndolos durante el proceso. El propósito es dominar el océano azul y mantener a raya a los imitadores durante el mayor tiempo posible.

La competencia estará más presente y continuará siendo un factor crítico de la realidad del mercado. Lo que pretendemos decir es que, para obtener un alto desempeño en este mercado saturado, las compañías deben dejar de competir por participación y crear océanos azules.

ELABORADO POR

 **CARLOS AGUIRRE**
COACH

CARLOS.AGUIRRE@INCAE.EDU

RESUMEN ELABORADO DEL LIBRO LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL POR W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE.
COPYRIGHT © 2005. EDITORIAL NORMA S.A. BOGOTÁ, COLOMBIA.

« IR AL INDICE