

Resumen del libro

La estrategia Del Océano Azul

Por W. Chan Kim y Rene Mauborgne
Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel



Introducción

Este libro innovador le ofrece un marco de trabajo organizado para identificar y poner en práctica las “estrategias del océano azul” ya listas para su aplicación en todas las industrias. La estrategia del océano azul le explica cómo conducir a su empresa hacia nuevos mercados con menos competencia y más rentabilidad.

Cómo evitar las aguas sangrientas

Las estrategias de negocio tradicionales tienen su origen en modelos militares. Luchan mano a mano y enfatizan el enfrentamiento con el enemigo para conquistar o capturar una sólida posición competitiva. Incluso algunos términos clave de negocios (“base de operaciones,” “funcionarios,” “el frente”) tienen origen en la jerga militar.

Su negocio debe enfrentar a sus opositores, tomar sus armas y asumir una posición de ventaja. Al traducir este lenguaje a una estrategia, se genera un modelo para competir en un mercado fijo y obtener ventajas sobre otros participantes del mismo sector.

Esta competencia feroz perjudica a los combatientes corporativos y tiene como consecuencia aguas ensangrentadas que generan un “océano rojo” caracterizado por la pérdida de participación de mercado y la disminución de los beneficios y el crecimiento. No obstante, si bien es cierto que una competencia intensa es parte fundamental del mundo de los negocios, no tiene por qué ser la única estrategia corporativa que se aplique.

“La única manera de vencer a la competencia es dejando de intentar la derrota de la competencia”.

Piense más bien en orientar su rumbo hacia una “estrategia del océano azul,” fundada en la idea de creación de nuevos mercados donde anteriormente no existía ninguno. Esto podría parecer un concepto novedoso, pero muchas industrias modernas (automotriz, música) no existían hace 100 años. En los últimos 30 años, hemos sido testigos del nacimiento de nuevas industrias multimillonarias, incluidas las telecomunicaciones móviles y la biotecnología.

Los planteamientos afines a la filosofía del océano azul no sólo han creado nuevas industrias, han creado nuevas industrias con una rentabilidad excepcional. Entre un grupo de 108 compañías, un 86% de la expansión del negocio tuvo su origen en negocios competitivos ya existentes. Este tipo de expansión generó un 62% de los ingresos totales, pero sólo un 39% de los beneficios totales.

Estas cifras quedan prácticamente invertidas en los negocios con un modelo de océano azul: la expansión de sus negocios representó un 38% de los ingresos totales y un 61% de los beneficios totales. La avidez corporativa por las innovaciones rentables impulsa la necesidad de desarrollar una estrategia de océano azul.

Las innovaciones de hoy tienen lugar a un ritmo vertiginoso debido a la globalización, al exceso de capacidad y la tecnología. Las marcas establecidas se enfrentan cada vez a mayores presiones procedentes de nuevos competidores, mientras que los compradores cada vez toman más decisiones en función del precio.

“Nuestras investigaciones confirman que las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia, al igual que les ocurre a las industrias o sectores de actividad”.

Para escapar de este ciclo de “océano rojo” caracterizado por la fuerte competencia directa, algunas compañías han creado nuevas operaciones rentables por medio de una estrategia de océano azul. Estas firmas comenzaron por crear una “innovación de valor” para alimentar su filosofía de océano azul.

Piense en Starbucks, que convirtió al café en una experiencia placentera en el vecindario, o en Southwest Airlines, que hizo de la aviación a bajo precio una experiencia divertida y rentable. Cualquier empresa puede aprovechar una innovación de valor.

Sin embargo, para tener éxito, una innovación de valor debe ofrecer un ahorro demostrable y un beneficio palpable que el cliente puede aprovechar inmediatamente. Asegúrese de que su innovación de valor sea lo suficientemente accesible para que la mayoría de los consumidores pueda entender sus ventajas tecnológicas y emplearlas de modo expedito.

“La realidad es que los diferentes sectores de actividad nunca permanecen estáticos”.

Lecciones aprendidas en el circo

La compañía de entretenimiento canadiense Cirque du Soleil es un ejemplo palpable de una exitosa estrategia de océano azul. Cirque du Soleil introdujo una forma de entretenimiento en vivo completamente novedosa basada en un modelo más limitado; el circo tradicional. Al definir nuevamente el propósito de cada elemento del modelo anterior, desde la carpa, pasando por los animales hasta los actos acrobáticos, reinventó su negocio y diseñó una nueva modalidad de entretenimiento:

“Historia también nos demuestra que a lo largo del tiempo se han estado creando y ampliando constantemente sectores de actividad y que las condiciones y las fronteras de los mismos no son inflexibles sino que son los actores individuales quienes las forjan”.

- Atrajo a un público totalmente nuevo de adultos que prefería el teatro al circo.
- Desarrolló un novedoso formato de entretenimiento intelectual y dramático.
- Redujo su estructura de costos y aumentó el precio de sus boletos por encima del nivel de los circos tradicionales para competir con Broadway.
- Creó un escenario totalmente nuevo, así como montajes visuales y musicales en un espacio nuevo.

“Si se quiere modificar radicalmente el cuadro estratégico de un sector, hay que empezar trasladando el foco de atención desde los competidores a las alternativas, y desde los clientes a los no clientes del sector”.

Como consecuencia de este enfoque novedoso, a Cirque du Soleil le llevó menos de 20 años superar los ingresos alcanzados por Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus durante más de 100 años de presentaciones a escala mundial. Sin competencia directa, Cirque du Soleil tuvo éxito al redefinir por completo sus funciones corporativas, público y mercado.

Este enfoque es diametralmente opuesto al concepto de “determinismo ambiental” que obliga a cualquier negocio de cualquier sector a aceptar la realidad que lo rodea y competir dentro de los límites de su industria. Este tipo de filosofía deviene en situaciones de océano rojo en que las compañías compiten de acuerdo con los precios o pequeñas diferencias entre sus productos.

“Una estrategia eficaz de océano azul, expresada mediante una curva de valor como la de [yellow tail] tiene tres cualidades que se complementan: foco de atención, divergencia y un mensaje central convincente”.

Los seis principios de la estrategia del océano azul

Son ampliamente conocidos los riesgos inherentes a una estrategia de negocio tradicional basada en un modelo de océano rojo. Es importante que los gerentes conozcan los principios y los riesgos subyacentes de la estrategia de océano azul.

“Estos tres criterios guían a las compañías durante el proceso de reconstrucción para llegar a un avance en valor, tanto para los compradores como para las propias compañías”.

Uno: “Reconstruir las fronteras del mercado”

Reevalúe las premisas que determinan los supuestos de su sector y reformule el modelo de negocios de su compañía. Examine desde una perspectiva estratégica los determinantes competitivos de su industria (como las preferencias de los consumidores, las características de los productos, precios y estándares de la industria) para crear un “lienzo estratégico” que describa cada factor gráficamente.

Para ver la situación con nuevos ojos, ensaye qué estándares de la industria y del mercado puede excluir, minimizar, expandir o reconstruir en su modelo. Casella Wines de Australia empleó este proceso analítico para desarrollar su marca Yellow Tail, el nombre de crecimiento más acelerado en la historia vinícola de EE.UU. y Australia, y el vino tinto de mayor venta en Estados Unidos en agosto de 2003.

Sustentado sobre su análisis, Casella atrajo a los bebedores de cerveza y coctelería al promocionar el vino como una experiencia divertida. Casella rompió con todas las prácticas de marketing y desechó por completo el modelo elitista tradicional en el mercado de vinos basado en la complejidad del sabor, el añejamiento y la ubicación de los viñedos. Por el contrario, creó una marca con una fascinante estrategia de océano azul enfocada y diferenciada de su competencia.

“El liderazgo por punto de inflexión se apoya en la realidad corporativa rara vez explotada de que en todas las organizaciones hay personas, actos y actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el rendimiento”.

Las estrategias de océano rojo dependen de mercados finitos. Para ampliar las fronteras de su mercado y alcanzar el vasto océano azul es necesario observar a sus principales competidores. Determine cuáles son sus limitaciones.

No sufra de miopía. Curves, el gimnasio femenino que ofrece un veloz programa de ejercicios de media hora, sacó partido de su modelo de precios, ubicación y facilidad de uso para crear un nuevo mercado y competir con los gimnasios que ofrecen una amplia gama de servicios.

“Se debe crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a aplicar

la estrategia acordada –no de forma literal sino según su espíritu”.

Para vender sus productos, piense en las necesidades emocionales de sus clientes y enumere los beneficios de sus usuarios finales. Siga los ejemplos de QB House, una cadena de barberías japonesas que promocionaba cortes económicos en un entorno higiénico, o Cemex, la productora de cemento mexicana, que promocionaba extensiones habitacionales a precios asequibles.

Apple Computers reconoció una nueva tendencia cuando capturó el mercado de descargas de música en línea. Para aprovechar una tendencia, asegúrese de que sea pertinente a su negocio, que cuente con impulso y que no pueda invertirse.

“Una compañía no debería delegar jamás sus ojos”.

Dos: “Concentrarse en el panorama general, no en las cifras”

Muchos estrategas pierden el tiempo sumidos en los datos, por lo que a menudo olvidan ver adónde se dirigen, tanto ellos mismos como la competencia. Para mantener el sentido de dirección, apóyese en un “lienzo estratégico,” es decir, una representación gráfica de los productos, precios y la posición en la industria de sus competidores. El lienzo le permite ver su “curva de valor” y clarifica posibles oportunidades.

Este ejercicio le permite considerar su entorno competitivo a través de los ojos de sus clientes, de modo que usted pueda concentrarse en los factores más importantes para ellos. Puede aminorar el riesgo que supone invertir tiempo y esfuerzo en seguir la ruta equivocada.

“La lección a aprender es que los no clientes son una fuente mayor de conocimiento sobre la forma de liberar y agrandar un océano azul que los clientes existentes que se sienten relativamente satisfechos”.

Tres: “Ir más allá de la demanda existente”

Los negocios tradicionalmente se concentran en los clientes existentes, un proceso que inevitablemente conduce a un mayor análisis de la segmentación del mercado. Sin embargo, las verdaderas oportunidades de crecimiento yacen más allá de la demanda existente. Para llegar a mar abierto, es necesario concentrarse en los clientes potenciales del futuro.

“La estrategia de océano azul supone un desafío para que las compañías rompan con la competencia sangrienta de los océanos rojos al crear espacios de mercado no disputados que convierten a la competencia en algo irrelevante”.

Para atraer nuevos clientes a su negocio de publicidad en exteriores, la empresa

francesa JCDecaux anticipó que las municipalidades estarían más interesadas por los espacios publicitarios en exteriores, si pudiesen obtenerlos gratuitamente y sin preocupaciones vinculadas al mantenimiento. Para satisfacer estos criterios, la firma construyó mobiliario urbano duradero para la publicidad en exteriores y firmó acuerdos a largo plazo con las municipalidades.

Esto atrajo a un mayor número de anunciantes. Hoy por hoy, la empresa opera en 33 países y domina este sector publicitario especializado con resultados que surgen rentables a la compañía..

Cuatro: “Acertar la secuencia estratégica”

Ejecute su estrategia secuencialmente para poder alcanzar su “innovación de valor.” Contar con una nueva tecnología vistosa no significa que cuenta con un producto de océano azul. La innovación tecnológica no es necesariamente una “innovación de valor.” Para ser atractiva, la tecnología debe ofrecer conveniencia, seguridad y entretenimiento. Projete la experiencia que desea ofrecer a sus clientes en diferentes etapas.

Evalúe la utilidad, facilidad, asequibilidad y seguridad de su producto, así como su valor de entretenimiento y “empatía medioambiental,” a la luz del impacto de cada factor sobre la experiencia de su cliente al comprar el producto, llevarlo a casa, usarlo, añadirle cosas, mantenerlo y, finalmente, desecharlo. Para elaborar su estrategia de océano azul, siga cuatro pasos lógicos. Pregúntese en este mismo orden:

- 1 ¿Por qué motivo desearía alguien comprar su producto? ¿Tiene su producto para ellos una “utilidad excepcional”?
- 2 ¿Tiene un precio justo que pueda atraer a un público suficientemente grande?
- 3 ¿Puede producirlo a un costo que le permita generar ganancias?
- 4 ¿Existe algo que impida que su producto pueda ser aceptado en el mercado?

Cinco: “Superar obstáculos clave de la organización”

Una ejecución exitosa exige la resolución de diferencias internas en los departamentos de su empresa. Los gerentes pueden tener dudas sobre la necesidad de un cambio significativo, los problemas que pueden surgir tras la reasignación de los recursos, si las nuevas prácticas funcionarán adecuadamente y de qué modo afectará la transición a la jerarquía social existente.

Para implementar los cambios con una mínima perturbación, es recomendable emplear el liderazgo “*tipping point*” (liderazgo del punto clave). Este tipo de liderazgo nació de las observaciones de Malcolm Gladwell en su libro, *The Tipping Point*. El autor cuenta que algunas acciones pueden tener una influencia desproporcionada si ocurren justo en el momento indicado. La clave es emplear los recursos justo en ese momento.

Seis: “Incorporar la ejecución a la estrategia”

Reduzca el riesgo de su gestión al incorporar una ejecución de océano azul a los procesos continuados de su compañía. Dado que la creación de una estrategia de océano azul implica incertidumbre y riesgos, es fundamental crear un clima de confianza entre todos los participantes.

El lanzamiento de una estrategia exitosa de océano azul requiere de un esfuerzo adicional por parte de un equipo unido. Es necesario combinar tres factores: involucrar a los participantes, explicar los objetivos y manejar las expectativas. Asimismo, el proceso mismo de formular la estrategia y ejecutarla debe tener lugar en todos los niveles de su organización. Una vez logrado esto, suelte la vela.

Video : <https://www.youtube.com/watch?v=clp-IMpuwaQ>



www.gomezespejel.net
jesus.gomez@estrategica.com.mx
521(33) 31220202
Guadalajara, Jalisco México

