

CAPITULO IV

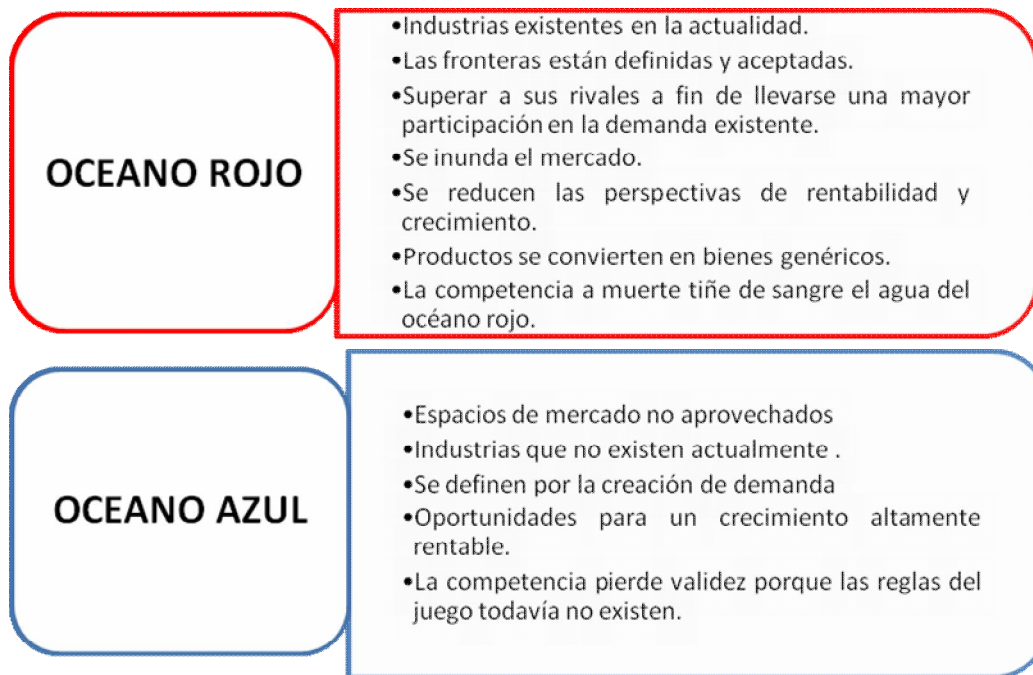
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO

1. Modelo del Océano Azul

1.1 Teoría de la Estrategia del Océano Azul

El modelo de La Estrategia del Océano Azul establece que el universo competitivo está compuesto por dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Las características de los tipos de océanos se muestran en la siguiente figura:

Figura 10 – Características de Océanos Rojo y Azul.



Fuente: Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Págs. 3-16

Las estrategias para muchas empresas en los últimos años han sido enfocadas hacia los océanos rojos donde prevalece la competencia, éste pensamiento se origina en la influencia de la estrategia militar, a partir de la cual se produjo la estrategia corporativa. Concentrarse en la competencia, es estar de acuerdo con elementos restrictivos de la guerra, como el terreno limitado y la necesidad de vencer al enemigo para alcanzar el éxito, negando así la capacidad de crear espacios nuevos donde no existe la competencia.

1.1.1 ¿Por qué crear Océanos Azules?

Las empresas en la actualidad deben ir más allá de la competencia y centrarse en crear nuevos espacios, algunas de las razones que impulsan a que los gerentes se interesen más por los océanos azules son:

- Con los avances tecnológicos los proveedores ofrecen más productos y servicios; como consecuencia la oferta supera a la demanda cada vez más.
- La competencia global hace que la oferta aumente sin que exista un aumento paralelo en la demanda mundial.
- Los productos y servicios han pasado a ser genéricos, como resultado ha crecido la guerra de precios y ha disminuido los porcentajes de utilidad.

- El mercado se encuentra saturado por lo que las marcas son más parecidas en las principales categorías de productos y servicios, mientras mayor similitud exista mayor tendencia de la gente a elegir con base en el precio.

1.1.2 Innovación en Valor

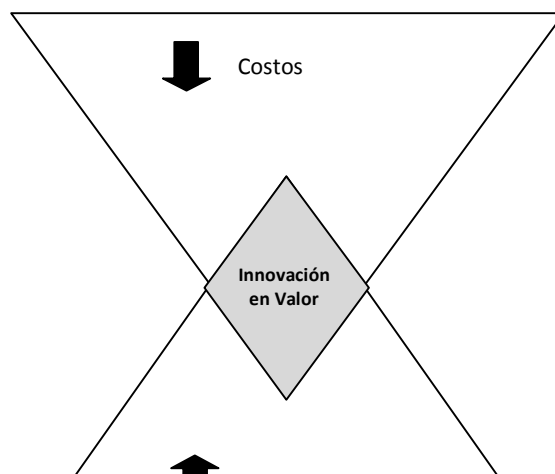
Se tiene un pensamiento erróneo al suponer que la mejor manera de lograr un alto desempeño y océanos azules es ubicando a la compañía como unidad de análisis, ya que las condiciones y las fronteras de la industria cambian constantemente por lo que ni la compañía ni la industria son la mejor unidad de análisis para estudiar las raíces del crecimiento rentable. La mejor manera para explicar éste estudio es a través del movimiento estratégico, que se refiere a la “serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado” [Chan Kim, W.; Mauborgne, Renée. 2005:14]

Los creadores de los océanos azules aplican una nueva lógica estratégica basada en la innovación en valor, restándole importancia a la competencia para luego centrarse en crear un valor tanto para los consumidores como para la compañía, abriendo así nuevos espacios en el mercado.

La innovación debe de estar siempre presente en el valor, debido a que sin ella el valor mejora pero no es suficiente para sobresalir en el mercado. La innovación en valor no implica ser tecnológicos, futuristas o ser pioneros en el mercado, sino que ocurre cuando las compañías logran incluir la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

Como muestra la figura 11, “la innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.” [Chan Kim, W.; Mauborgne, Renée. 2005:23]

Figura 11 – Innovación en Valor: La piedra Angular de la Estrategia del Océano Azul.



Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 23

La innovación en valor es una estrategia que incluye todas las actividades de una compañía. Para que exista innovación las compañías deben de tener como objetivo lograr un salto cualitativo en el valor tanto para los compradores como para las mismas.

La estrategia del océano rojo supone que las condiciones estructurales de una empresa están marcadas y se debe competir en base a ellas, llamándose estructuralista o determinismo ambiental. A diferencia, la innovación en valor implica que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas y que los actores de ésta pueden estarla reconstruyendo, llamándose reconstruccionista.

A continuación la tabla 4 muestra las diferencias entre las estrategias del océano azul y el océano rojo:

Tabla 4 – 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. |
|--|---|

Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 25.

1.1.3 Principios de la Estrategia del Océano Azul

Existen una serie de principios que ayudan a obtener el éxito en la formulación y ejecución de la estrategia del océano azul y los riesgos que se pueden presentar con la aplicación de los mismos, en la tabla 5 se muestra en forma puntual cada uno de estos principios.

Tabla 5 – 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 la planeación. |
| Ir más allá de la demanda existente. | Riesgo de la escala. |
| Desarrollar la secuencia estratégica correcta. | Riesgo del modelo de negocios. |
| 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. |

Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 31.

1.2 Procesos de la Estrategia del Océano Azul

Todo proceso en las empresas es de vital importancia para la consecución de las metas y objetivos, ya que por la falta de integración de los miembros de la organización desde sus respectivas áreas y por el uso inadecuado de las herramientas con que se cuenta, se puede correr el riesgo de caer en una estrategia bien formulada, pero mal ejecutada.

La Estrategia del Océano Azul implica procesos y subprocesos, es decir dentro de cada etapa que las empresas que buscan sobresalir en un mercado de “océano azul” experimentan, existen herramientas que se pueden enumerar como pasos ordenados para identificar con más precisión su ventaja competitiva.

Para efectos del análisis realizado en la presente monografía, se ha partido el proceso general del modelo de competitividad del océano azul, en dos grandes elementos, de los cuales se derivan otros procesos más específicos y detallados. Los dos pasos más amplios son:

1. *Identificación de la Innovación en Valor (Valor agregado al cliente) y*
2. *Formulación de la estrategia del Océano Azul*

A continuación se mencionan y explican brevemente los procesos y pasos que conforman el modelo de posicionamiento estratégico competitivo del océano azul:

Proceso 1: Identificación de la Innovación en Valor (Valor agregado al cliente)

PASO 1: Creación del Esquema de las 4 Acciones

El Esquema de las 4 Acciones, establece los principales parámetros de generación de valor que la empresa posee para optimizarlos y los que se carecen para buscarlos e implementarlos. Las cuatro acciones Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, se vinculan para elaborar una curva de valor.

PASO 2: Creación del Cuadro Estratégico

También llamado Lienzo Estratégico, explica gráficamente el esquema de las cuatro acciones, principalmente a través de la comparación de empresas que pueden estar orientadas a rubros similares pero no necesariamente el mismo. Se analizan las características más sobresalientes, tanto del producto físico como del servicio (en el caso de empresas que ofrecen el servicio como parte integral de su oferta).

Este análisis se realiza visualizando los puntos clave más altos y los más bajos, creando así una curva de relación entre empresas y sus variables.

PASO 3: Matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”

Es aquí donde se da la transición entre el establecimiento de las bases para planeación hacia la acción concreta. En este paso se complementa el esquema de las 4 acciones y se reduce la brecha existente entre la planificación y la realidad. Según Kim y Mauborgne, algunos de los beneficios más claros obtenidos al emplear este proceso son: mayor oportunidad de diferenciación y una mejor estructura de costos, entre otros.

Proceso 2: Formulación de la Estrategia del Océano Azul

Establecimiento de los Seis Principios de la estrategia del océano azul

PRINCIPIO 1: Reconstrucción de las fronteras del mercado

La reconstrucción de las fronteras de mercado, se refiere a la búsqueda de nichos de mercado en los cuales la empresa se olvide de su competencia como un factor de desventaja, creando nuevos espacios y sobre todo únicos para lograr una verdadera diferenciación. Esas fronteras se convertirán en puentes y dejarán de ser un obstáculo para el crecimiento de la organización.

PRINCIPIO 2: Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras

La finalidad de centrar los esfuerzos en la situación global de la empresa es que los detalles operativos, a pesar de ser engranes de vital importancia en los procesos, no deben opacar la razón de ser de la compañía. Esto es, buscar la visualización de todos los factores claves que fortalecen la competitividad en los nuevos espacios de mercado mencionados en el principio número uno.

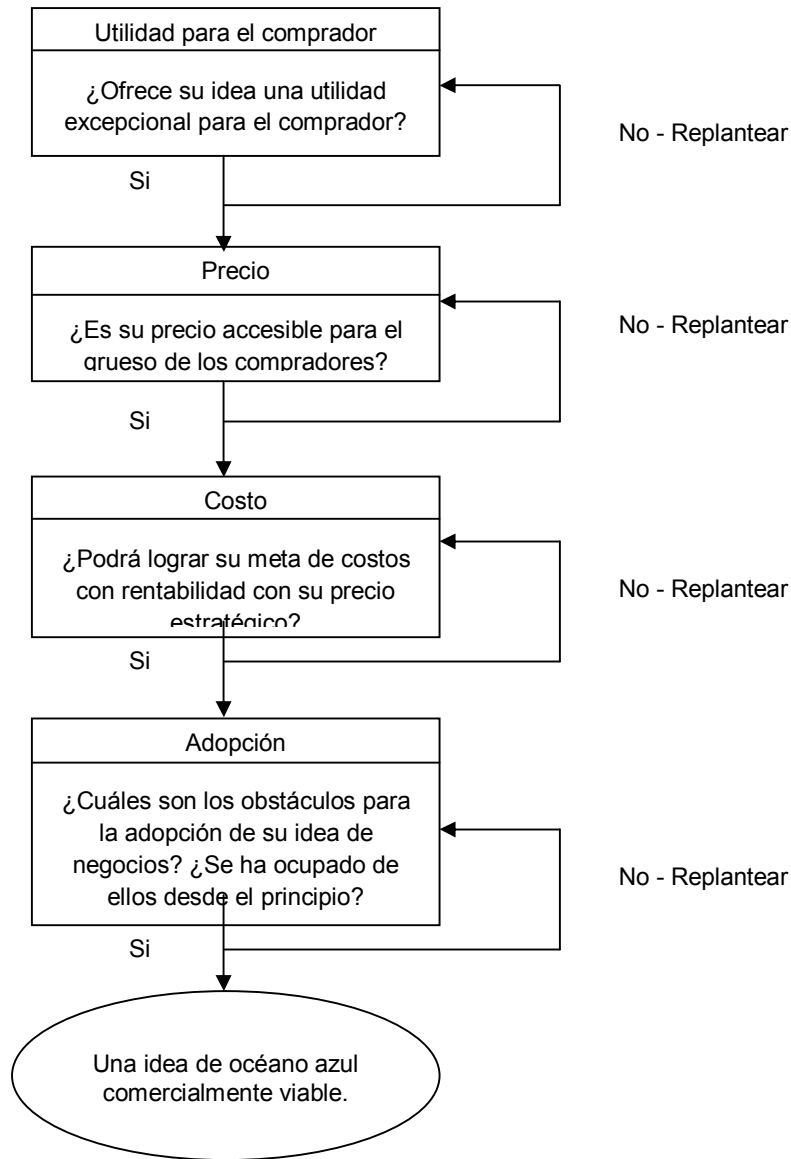
PRINCIPIO 3: Ir más allá de la demanda existente

Este principio se basa en la premisa de que al existir un nuevo espacio de mercado y una perspectiva global de la empresa, se crea la innovación en valor en el producto y con este valor agregado, se ve disminuido el riesgo de entrar a mercados no conocidos. Se genera así, mayores probabilidades de incrementos en la proyección de la demanda.

PRINCIPIO 4: Desarrollar la secuencia estratégica correcta

Como su nombre lo dice, se trata de establecer una serie de pasos ordenados que conlleven a la combinación efectiva de: La utilidad para el comprador, Precio, Costo y Adopción de la idea de negocios. A continuación se muestra un diagrama que contiene esta integración:

Figura 12 – La Secuencia de la Estrategia del Océano Azul



Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 166

PRINCIPIO 5: Superar los obstáculos clave de la organización

Básicamente, este principio significa en un sentido más simple y concreto, dar el primer paso después de contar con la planeación estratégica competitiva adecuada, la cual hasta este momento, se mantiene como una idea de negocio. Se deberán eliminar todas las barreras que impidan el paso de la toma de decisiones próximas a ejecutar. Por supuesto, manteniendo permanentemente un nivel elevado de ética y moral empresarial.

PRINCIPIO 6: Incorporar la ejecución dentro de la estrategia

Finalmente, la incorporación equilibrada de todas las personas que forman parte de la empresa, desde los niveles más altos hasta los niveles base de la empresa. El siguiente tema (Proceso Equitativo y su importancia), se encarga de explicar la necesidad de integrar a la estrategia a la gente de las diferentes áreas de la organización.

1.2.1 Proceso Equitativo y su Importancia

Como parte fundamental de la ejecución de las estrategias de creación de océanos azules, se plantea la concepción de un *proceso equitativo*, el cual involucra la participación de todos los miembros de la empresa: Dirección, niveles gerenciales y administración táctica y operativa. Según los sociólogos John W. Thibaut y Laurens Walker⁹ este término se aplica a las situaciones jurídicas y de ahí se retoma para ser ubicado en el área gerencial.

Es entonces cuando la palabra justicia, vista anteriormente como aspectos legales, se transforma en uno de los *procesos estratégicos* de las empresas. Al agregarle a este concepto la equidad, se vuelve un sistema integrado de trabajo en equipo, en el que se evalúan y analizan todos los factores de competitividad para la empresa.

En base a este proceso equitativo sistematizado, se puede llevar a cabo la ejecución de las estrategias, pero al mismo tiempo se facilita el control de las mismas.

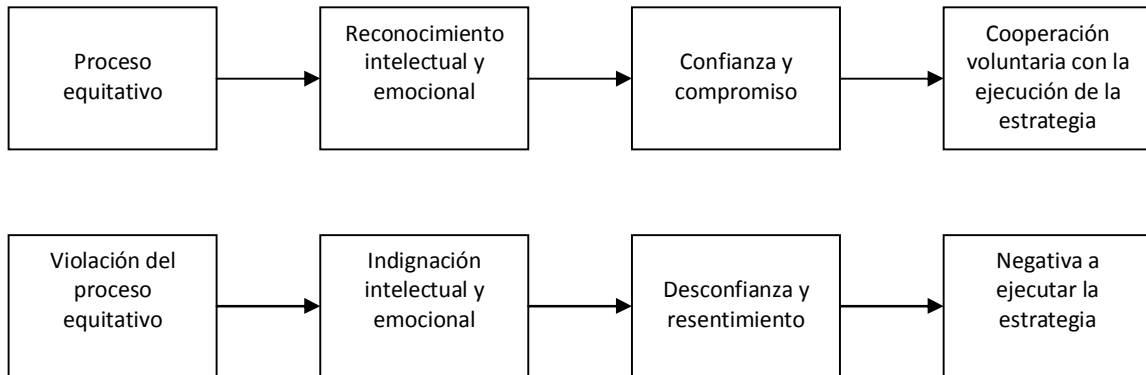
A medida que las organizaciones incorporan en la toma de decisiones y posteriormente en su concretización, a las áreas gerenciales, tácticas y operativas, estarán generando una ventaja competitiva desde la planeación hasta la retroalimentación posterior a los resultados.

Así como es relevante, conocer y analizar los orígenes y el funcionamiento adecuado del proceso equitativo, es necesario conocer las consecuencias de la falta de aplicación de dicho proceso (ver Figura 13). No solamente se deja de percibir la consecución de los objetivos formulados, sino que también se afecta negativamente las actitudes de compromiso y disposición hacia la dirección a seguir en la compañía.

En la figura 13 se esquematiza de forma sencilla, los dos escenarios de la aplicación y no aplicación de un proceso equitativo.

⁹ Kim, Mauborgne; La Estrategia del Océano Azul, 2005.

Figura 13 – Consecuencias para la Ejecución de la Presencia o Ausencia de un Proceso Equitativo en la Creación de la Estrategia

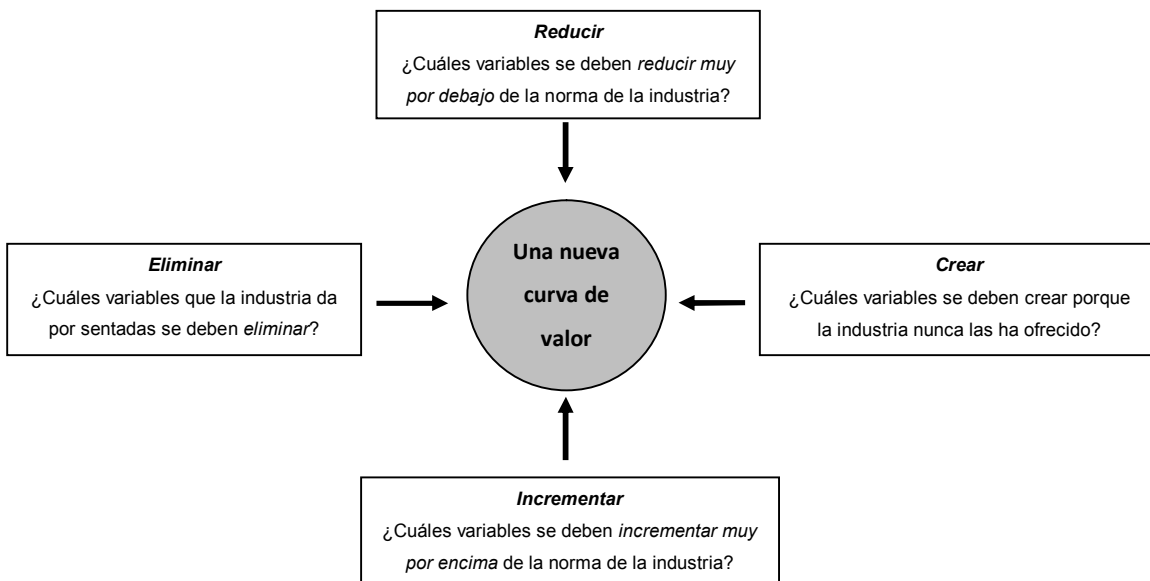


Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 259

1.3 Marco de las Cuatro Acciones

El Marco de las 4 acciones tiene como finalidad romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo, con las estrategias más comunes que cuentan actualmente la mayoría de empresas. La Figura 14 muestra el esquema de las 4 preguntas que son importantes para cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de cualquier industria.

Figura 14 – Esquema de las Cuatro Acciones



Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 42

Para construir el esquema es importante reconocer cada una de las preguntas:

- Eliminar: Exige tratar de eliminar aquellas variables mediante las cuales ha girado o invertido la competencia.
- Reducir: Exige verificar si la compañía ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios para alcanzar y atravesar a la competencia.
- Incrementar: Induce a descubrir y eliminar todos aquellos sacrificios que la misma industria asigna a los clientes.
- Crear: Trata de descubrir nuevas variables que le proporcionen más valor al cliente, así como también crear una demanda que antes no existía.

Todas las acciones anteriormente explicadas, le permiten a las empresas desarrollar un análisis más amplio, y con ello diseñar elementos que les proporcionen más valor a los clientes.

1.3.1 Matriz “Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear”

La Matriz “Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear” (ver tabla 6) es una herramienta complementaria al esquema de las 4 acciones, con la finalidad de crear una curva de valor.

Al elaborar esta herramienta se pueden obtener diversos beneficios:

1. Se busca simultáneamente la diferenciación y el bajo costo.
2. Se identifica si la compañía está orientada a incrementar y crear.
3. Los gerentes comprenden fácilmente la estrategia.
4. Se examina detalladamente cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria.

Tabla 6 – Ejemplo Matriz “Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear”

| Eliminar | Incrementar |
|----------------------------------|-----------------------|
| Las estrellas. | Un solo escenario. |
| Los espectáculos con animales. | |
| 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.

Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 52

A partir de este tipo de herramienta (Marco de las 4 acciones) se elabora el lienzo estratégico, por lo tanto es sumamente importante para que las empresas sepan a cuales variables darles mayor prioridad y énfasis para alcanzar el éxito de la estrategia del Océano Azul.

1.4 Lienzo Estratégico o Cuadro Estratégico

Lienzo Estratégico, también llamado Cuadro Estratégico es un instrumento que les permite a las empresas realizar un diagnostico y un esquema práctico para el desarrollo de la innovación en valor y con ello construir la estrategia del océano azul de una organización.

Además, ayuda a las organizaciones a proyectarse al futuro estando en el presente.

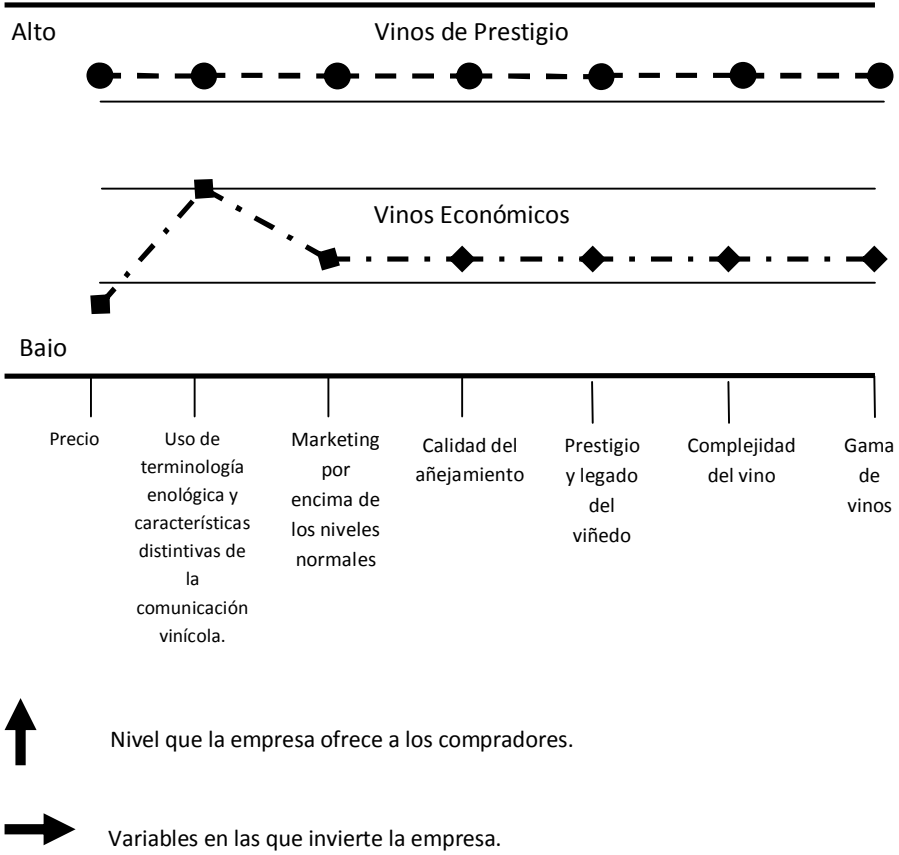
Una de las intenciones de esta herramienta es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido. Es decir, se debe visualizar las inversiones de los diversos actores (industrias). Tomando en cuenta las variables por las cuales las industrias compiten: producto, servicio y entrega, así como también lo que los clientes reciben actualmente de los competidores.

Un elemento sumamente importante y básico que forma parte del Cuadro Estratégico es *la curva de valor*, que se define como el “componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación grafica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria”. [Chan Kim, W.; Mauborgne, Renée. 2005:38]

En la representación grafica se pueden identificar 2 ejes fundamentales (Ver figura 15):

- Eje horizontal, el cual indica las variables en las que invierte la industria, y por medio de las cuales gira la competencia.
- Eje vertical, el cual indica el nivel de lo que se ofrece a los compradores, esto relacionado al eje horizontal.

Figura 15 – Ejemplo de Lienzo Estratégico



Fuente: W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Año 2005; La Estrategia del Océano Azul; Grupo Editorial Norma; Pág. 37