

Blue Ocean Strategy :: La estrategia del Océano Azul

How to Create Uncontested Market Space And Make the Competition Irrelevant

Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante

Contenido

Sumario

Pág. 1, 2

Nos dicen los autores

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

Conozca a los autores

Pág. 13

Dijeron sobre este libro

Pag. 14

Las últimas palabras

Pag. 15

SUMARIO

Basados en un estudio de 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas treinta industrias, los autores plantean una nueva visión sumamente innovado-

ra en relación a la estrategia de negocios: se trata de ganar a través de la **no competencia**.

Los autores concluyen -como resultado de la investigación- la existencia de dos tipos de estrategias: la del

Algunas preguntas que responde *La Estrategia del Océano Azul*

1. ¿Cómo pensar una estrategia de futuro?
2. ¿Cómo tornar la competencia irrelevante?
3. ¿Qué rol tiene la innovación de valor en la construcción de futuro?
4. ¿Cómo reconstruir las fronteras del mercado?
5. ¿Cómo ir más allá de la demanda existente?
6. ¿Cómo superar los obstáculos organizacionales para desarrollar nuevas estrategias?

«océano rojo» y la del «océano azul».

La primera lleva a las empresas a competir en espacios de mercado existentes (muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe de rojo sus «aguas») a través de la diferenciación o la baja de costos.

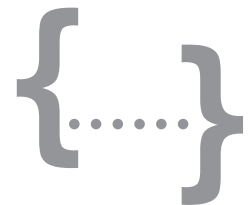
La del océano azul, en cambio, lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos a la vez que el aumento del valor de los productos.

Para los autores se trata entonces de crear océanos azules, generando poderosos saltos de valor que cons-

tituyan en sí mismo una barrera infranqueable para la competencia, al menos durante un período suficientemente largo de tiempo.

Tres criterios definen una buena estrategia de océano azul: foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarle al mercado

El libro presenta un método sistemático para la búsqueda y creación de océanos azules (herramientas y marcos de trabajo contenidos en seis pasos claves) cuestionando el pensamiento estratégico tradicional, marcando un nuevo camino para triunfar en el futuro.



NOS DICEN LOS AUTORES

1- El Cirque du Soleil

El mismo es traído como ejemplo de lo que significa generar un océano azul.

Su análisis es importante, principalmente porque su éxito es alcanzado en una industria en decadencia, compitiendo en un mercado (el del entretenimiento) donde surgían novedades (por ejemplo las consolas de juego), y donde asimismo las asociaciones de derechos de los animales incrementaban sus campañas en contra de la utilización de animales en el espectáculo. Como vemos desde el punto de vista de una estrategia basa-

da en la competencia, la industria del circo parecería poco atractiva.

Creado en 1984, las producciones del Cirque du Soleil han sido vistas por unos cuarenta millones de espectadores a lo largo del mundo. Su nivel de ingresos ha alcanzado en sólo veinte años a los logrados por los circos Ringling BROS y Barnum & Bailey durante más de 100 años.

Montando un espectáculo totalmente diferenciado de sus competidores, el Cirque du Soleil alcanza un éxito sustentado en la creación de un nuevo mercado que hizo que la competencia se convirtiera en irrelevante.

Este circo no crece a costa de los consumidores habituales de los circos competidores, sino que por el contrario su espectáculo se dirige a un nuevo grupo de consumidores adultos dispuestos a pagar una entrada sustancialmente más cara a fin de ver un espectáculo que no tiene precedentes.

2- El nuevo espacio del mercado

Para los autores es posible imaginar el universo del mercado como compuesto por dos tipos de océanos, uno rojo y otro azul. El rojo representa a todas aquellas industrias ya existentes en la actualidad (es el mercado conocido).

En el mismo, los límites de las industrias están definidos y son conocidos por todos, al igual que las reglas que rigen el mercado. En este escenario, las empresas tratan de tener una mejor performance que sus competidoras a fin de ganar una porción mayor del mercado. Es en este mercado (el del océano rojo) donde el espacio se torna multitudinario y los productos tienden a convertirse en commodities, que las expectativas de crecimiento y rentabilidad son reducidas.

En contraste, los océanos azules, se hallan definidos por un espacio del mercado aún no explotado, y constituyen una oportunidad de fuertes ganancias. Si bien algunos de estos océanos son creados más allá de las industrias tradicionales, en general surgen como resultado de la expansión de los límites de las industrias ya existentes (como en el caso del Cirque du Soleil).

En el océano azul, la competencia es irrelevante ya que las reglas del juego aún no han sido determinadas.

Si bien prepararse y alinear la organización para competir en el océano rojo es necesario, no es suficiente para sostener una alta performance organizacional a futuro.

Para los autores es necesario ir más allá de la competencia buscando crear nuevos océanos azules.

3- La creación continua de océanos azules

Si bien el término puede parecer nuevo, la existencia del mismo no lo es. Echando una mirada retrospectiva a los últimos 100 años es fácil percibir que existen un sinfín de industrias que eran desconocidas entonces (petroquímicas, automóviles, aviación etcétera), así como al observar los últimos treinta años podremos ver el surgimiento de nuevas industrias no imaginadas previamente (telefonía celular, videos, correos privados etcétera).

Esto habla de la irrupción de nuevas maneras de hacer negocios a lo largo de la historia de la era industrial. La realidad es que las industrias nunca quedan paradas, y continuamente evolucionan.

A pesar de esto el énfasis ha sido puesto en estrategias orientadas a sostener la competitividad en escenarios del tipo «océano rojo», orientando las mismas a competir por un determinado territorio (que aparece como constante y limitado, propio esto de la concepción militar) ¹.

Sin embargo, la historia de las industrias, muestra que el universo del mercado nunca ha sido constante, creándose infinidad de océanos azules., Focalizar en los océanos rojos, es aceptar los factores limitantes de la guerra (territorio limitado y la necesidad de vencer al enemigo), negando la fortaleza distintiva del mundo de los negocios ; la posibilidad de crear nuevos espacios de mercado que sean vírgenes aún.

4- Innovación de valor : la clave de la estrategia del océano azul

Este concepto pone igual énfasis tanto sobre valor como sobre innovación.

Valor sin innovación tiende a focalizar en la creación del mismo desde lo incremental, es decir algo que si bien lo

¹ Para los autores, al analizar el lenguaje empresarial, es posible detectar referencias a lo militar y su pensamiento, reflejado en la utilización de ciertos términos tales como *Chief executive officer, front line, headquarters, etcétera*.

mejora no es suficiente para destacar a la compañía en el mercado.

Innovación sin valor, tiende a ser orientada por la tecnología, yendo frecuentemente más allá de lo que el cliente está dispuesto a aceptar y pagar.

Innovación de valor se produce cuando las compañías alinean innovación con utilidad, precio y costos. Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trae como resultado la creación de un océano azul y una «ruptura» con la competencia.

Al igual desafía uno de los dogmas más comúnmente aceptados en las estrategias del tipo océano rojo: la compensación entre costo-valor.

Es comúnmente aceptado que una compañía pueda crear mayor valor para sus clientes a un costo mayor, o puede crear un razonable valor a un bajo costo. Aquí la estrategia es entendida como la elección entre diferenciación y bajo costo.

Quienes crean océanos azules, buscan al mismo tiempo diferenciarse a bajo costo.

Estrategia Del Tipo Océano Rojo

■ Compite en el mercado existente
■ Trata de batir a la competencias
■ Explota la demanda existente
■ Comercia de acuerdo a la relación costo valor
■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)

Estrategia Del Tipo Océano Azul

■ Crea un mercado «único»
■ Torna irrelevante a la competencia
■ Crea y atrapa nueva demanda
■ Rompe esta regla
■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo

5- Herramientas analíticas y marcos de trabajo

Una estrategia de océano azul efectiva debe focalizar sobre la minimización del riesgo (y no sobre la toma de riesgos) . Basados en el estudio de diferentes compa-

ñías a lo largo del mundo, los autores desarrollan una metodología orientada al desarrollo de océanos azules.

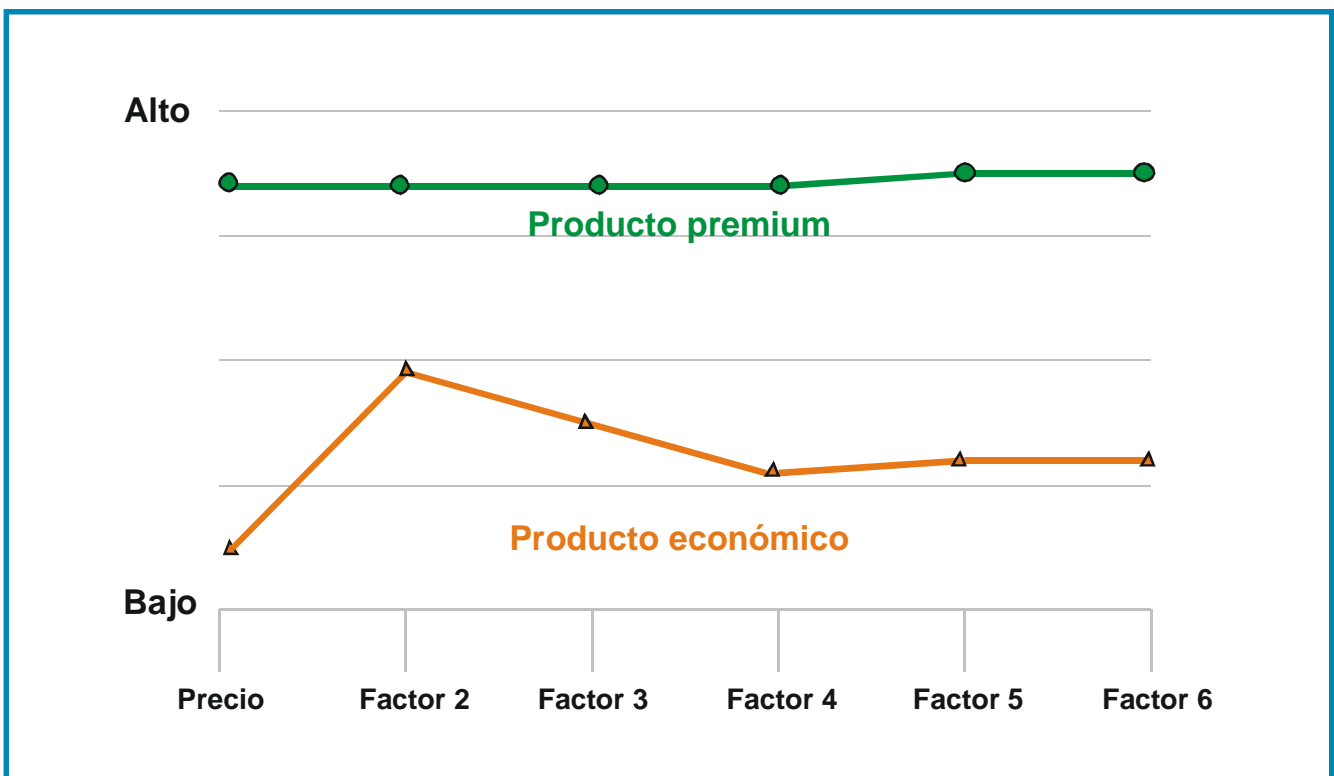
5.1 El lienzo estratégico

Este es tanto un marco diagnóstico como de acción que permite la construcción de un océano azul convincente.

Al capturar el estado actual del mercado conocido, permite conocer donde invierte la competencia, los factores tomados en cuenta por la industria para competir (producto, servicio, entrega), y finalmente establecer que es lo que reciben los clientes en este contexto de mercado.

Sobre el eje horizontal se deben colocar los factores sobre los cuales la industria compete y en relación a esto

invierte (por ejemplo en la industria del vino en USA los factores considerados claves para la promoción de un vino son: el precio por botella, la comunicación del producto, añejamiento del producto, prestigio de un viñatero y su legado, la complejidad y sofisticación del sabor del vino, rango de vinos orientado a cubrir los diferentes tipos de cepas y preferencias de los consumidores).



El eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en ese factor.

Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, elemento central de este lienzo, que constituye una descripción gráfica de la performance de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria. (en el caso del ejem-

plo presentado podríamos analizar que existe una gran convergencia entre diferentes compañías de este mercado, es decir entre sus curvas de valores, por lo que también podríamos analizar que están mostrando el mismo perfil estratégico tanto en productos premium como en los productos económicos).

Para los autores -en este contexto- generar un crecimiento rentable para una compañía no puede pasar por la comparación con el competidor buscando sobrepasarlo ofreciendo más por menos. Si bien esta estrategia

puede incrementar las ventas, no conducirá a la apertura de un mercado no disputado.

En ese sentido sugieren reorientar la estrategia, pasando a focalizar en **alternativas** en lugar de competidores y en **no clientes** de la industria en lugar de clientes.

5.2 El marco de las cuatro acciones

Este marco permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador.

A fin de quebrar la tradicional compensación entre diferenciación y bajo costo y poder crear una nueva curva de valor, los autores proponen cuatro preguntas orientadas a desafiar la lógica estratégica de una industria y su modelo de negocios. Las mismas son:

- ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados?.

Responder a esta pregunta nos fuerza a considerar qué factores hoy tenidos en cuenta carecen de valor en la actualidad o incluso nos alejan de aquellos considerado de valor por el cliente.

- ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?

Responder a esto nos obliga a pensar que factores han sido sobredimensionados como conse-

cuencia de la carrera emprendida para «vencer» a un competidor.

- ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria? Su respuesta se orienta a eliminar todo tipo de condicionamientos que la industria hace a los compradores de sus productos.

- ¿Qué factores -nunca antes considerados por la industria- deben ser creados?

Su respuesta se orienta a descubrir nuevos fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y nueva estrategia de fijación de precios.

Aplicando estas respuestas al lienzo estratégico se descubre una nueva realidad.

5.3 La cuadrícula «Eliminar- Reducir, Aumentar, Crear»

Suplementaria al marco de las cuatro acciones, los autores proponen completar esta cuadrícula cuya utilidad radica en el establecimiento de acciones orientadas a la creación de una nueva curva de valor.

Veamos como ejemplo esta herramienta aplicada al Cirque du Soleil.

Eliminar	Aumentar
<ul style="list-style-type: none"> ■ Interpretes estrellas ■ Shows de animales ■ Las concesiones de venta en los pasillos ■ Multiplicidad de shows en la arena 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Única Sede
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bromas, humor ■ Emoción, peligro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tema ■ Entorno refinado ■ Producciones múltiples ■ Música artística y danza

6- Leyendo la curva de Valor

La primera cuestión que la curva de valor responde es la referida a la viabilidad de un negocio. Cuando la curva de valor de una compañía responde a los tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul - foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarle al mercado- señal que se está sobre el buen camino.

Si la curva carece de foco, esto estará indicando una estructura de costos alta, y un modelo de negocios complejo en su implementación y ejecución. La falta de divergencia nos habla de una dificultad para diferenciarse en un mercado, y finalmente la carencia de un mensaje contundente nos habla de una innovación carente de potencial comercial y pocas posibilidades de despegue.

Cuando la curva de valor de una compañía converge con la de sus competidores, esto nos habla de una com-

pañía atrapada en medio de un océano rojo (su estrategia explícita o implícita es tratar de superar a su competencia basándose en el costo o la calidad).

Si la curva muestra altos niveles a lo largo de todos los factores que constituyen el lienzo estratégico, esto nos está señalando un alto nivel de inversión y en consecuencia nos debe plantear la pregunta si los niveles de rentabilidad reflejan la medida de esta inversión.

Una curva con forma zigzagueante, nos debería plantear interrogantes acerca de la coherencia de la estrategia, o la existencia de contradicciones (ofreciendo altos niveles en ciertos factores mientras que se ignora otros).

Al igual es interesante considerar los términos en los cuales una compañía denomina los factores de competencia, ya que la formulación de conceptos en términos no comprensibles para el comprador estaría indicando una orientación más hacia adentro que hacia el mercado por parte de la compañía.

Principios de formulación	atenúa	Factores de riesgo
Reconstrucción de las fronteras del mercado	▶	Búsqueda
Poner el foco en el cuadro total, no en los números	▶	Planeamiento
Buscar más allá de la demanda existente	▶	Escala
Establecer correctamente la secuencia estratégica	▶	Modelo de negocios
Principios de Ejecución	atenúa	Factores de riesgo
Superar los obstáculos organizacionales claves	▶	Organizacional
Considerar la ejecución dentro de la estrategia	▶	Management



7- Los seis principios de la estrategia del océano azul

Los mismos se dividen en 4 principios de formulación y 2 principios de ejecución. Cada uno de estos principios atenúa algún factor de riesgo.

8- Reconstrucción de las fronteras del mercado

Este es el primer principio orientado a romper con la competencia a través de la reconstrucción de las fronteras del mercado.. El desafío consiste en identificar exitosamente entre la infinidad de posibilidades existentes, una oportunidad comercial convincente.

Los autores sugieren en base a sus investigaciones **seis enfoques básicos** que pueden permitirle a las empresas alcanzar ideas comerciales viables. Los mismos se basan en mirar los datos ya conocidos desde una nueva perspectiva.

Asimismo estos enfoques desafían una serie de supuestos que subyacen a la definición estratégica de muchas empresa tales como:

- Definir la industria tal cual lo hacen los competidores focalizando la estrategia en ser los mejores dentro de la industria.
- Mirar en sus industrias a través de la óptica de estrategias generalmente aceptadas (tales como la de los automóviles de lujo) esforzándose por destacarse dentro del grupo de pertenencia
- Focalizar en el mismo grupo de compradores.
- Definir el alcance de los productos y servicios ofrecidos de manera similar al del resto de la industria.
- Aceptar la orientación funcional o emocional de la industria en la que está.

- Focalizar en el mismo punto que los competidores al momento de formular la estrategia.

Los enfoques básicos orientados a redefinir las fronteras del mercado son:

8.1 Mirar a través de las industrias alternativas

En el sentido más amplio, una empresa compete no sólo con las compañías de su misma industria sino también con todas aquellas que producen servicios o productos alternativos al propio. Al referirse a alternativas no se limita sólo a los productos /servicios sustitutos sino también a todos aquellos productos o servicios que tengan diferente forma y función pero el mismo propósito. (un ejemplo de esto pueden ser los cines y los restaurantes. Si bien no son sustitutos, constituyen una alternativa en si mismo ya que cumplen el mismo propósito, el disfrutar de una salida-).

Los autores señalan, que si bien tendemos a reaccionar frente a la acción de algún competidor dentro de nuestra industria, no tomamos en consideración lo que sucede en las industrias alternativas a nuestros productos.

8.2 Mirar a través de los grupos estratégicos dentro de las industrias

Grupo estratégico refiere a todo conjunto de compañías dentro de una industria que ejerce una estrategia similar. En la mayor parte de las industrias, las diferencias fundamentales entre los «actores» son capturadas por un número pequeño de grupos estratégicos.

En general, los grupos estratégicos pueden ser ordenados en base a dos dimensiones: precio y performance. La mayor parte de las compañías tiende a tratar de mejorar su posición competitiva dentro de su grupo estratégico.

La llave para crear un océano azul a través de los grupos estratégicos existentes consiste en romper la estre-

cha visión de estos grupos, entendiendo cuáles son las razones que determinan que un grupo de consumidores decida pasar de un grupo estratégico a otro.

8.3 Mirar a través de la cadena de compradores

En la mayor parte de las industrias, los competidores convergen en torno a la definición del comprador al cuál se dirigen. Los autores sugieren que en realidad se debería considerar una «cadena» de compradores que están directa o indirectamente ligados en la decisión de compra. Quién *paga* por el producto puede no ser el *usuario*, y en algunos casos es necesario considerar la existencia de grupos *influyentes*.

Si bien estos tres grupos se pueden superponer, a menudo difieren, manteniendo diferentes definiciones acerca de lo que consideran valor. Un comprador corporativo priorizará costos, mientras que el usuario valorará la facilidad de uso de un producto. Un minorista, valorará la capacidad de entrega de un proveedor, o su financiación innovadora. El consumidor final del producto, no.

Mirar a través de los grupos de compradores, puede permitir a las compañías rediseñar sus curvas de valor focalizando sobre el espectro total de compradores.

8.4 Mirar a través de la oferta de productos y servicios complementarios

A menudo es posible encontrar propuestas de valor inexploradas, observando a través de los productos y servicios complementarios. La clave consiste en pensar la solución total que un comprador busca al momento de comprar nuestro producto o servicio. Una manera sencilla de hacer esto es pensar en lo que sucede antes, durante y después que el producto /servicio es utilizado (por ejemplo un servicio de baby sitting es necesario para que un adulto pueda ir al cine).

8.5 Mirar a través del llamamiento funcional o emocional a los compradores

La competencia en las industrias converge no solo en el alcance del producto /servicio que ofrece, sino también en la manera en la que el comprador es «llamado» a adquirir.

En general el llamado a comprar es realizado desde lo funcional o desde lo emocional. Si bien el atractivo de un producto sea difícilmente sólo su aspecto emocional o su funcionalidad, el acento que se pone en un aspecto u otro deriva más del comportamiento de la empresa que de las características del producto en sí mismo.

A través del tiempo quienes están más orientados a lo funcional, enfatizan los aspectos funcionales, mientras que los más orientados a lo emocional enfatizan este aspecto. Cuando las compañías desafían su orientación funcional o emocional, usualmente encuentran un nuevo espacio de mercado.

8.6 Mirar a través del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de tendencias externas que afectan su negocio a través del tiempo (ver por ejemplo el surgimiento de internet, o el movimiento global a favor de la protección del medio ambiente).

Permitirse mirar a través de esas tendencias preguntándose como las mismas van a modificar el concepto de valor del cliente, y como van a impactar sobre el modelo de negocio de la industria puede facilitar la creación de un nuevo mercado (un ejemplo de esto es el mercado de la música y la aparición de internet).

9- Focalizar en el cuadro total, no en los números

Los autores proponen como alternativa al proceso tradicional de planeamiento estratégico, construir el lienzo estratégico. A su juicio, este proceso puede permitir liberar el potencial creativo de las personas, abriendo la

posibilidad de encontrar oportunidades de negocio del tipo océano azul.

Para los autores, dibujar el lienzo estratégico no sólo permite establecer la posición estratégica actual de la compañía en el mercado, sino también delinear la estrategia futura. Como hemos visto anteriormente el diseño del lienzo estratégico :

- Muestra claramente el perfil estratégico de una industria representando claramente los factores actuales y a futuro, que afectan la competencia en la industria.
- Muestra el perfil estratégico de los competidores actuales y potenciales, identificando en que factores invierten estratégicamente.
- Muestra el perfil estratégico de la compañía (la curva de valor) representando claramente en que factores de competencia invierte en la actualidad y en cuales debe invertir en el futuro.

Asimismo el lienzo debe mostrar el grado de focalización, divergencia y contundencia del mensaje a enviar al mercado.

Sin embargo dibujar el lienzo estratégico no es una tarea sencilla. En tal sentido los autores proponen una metodología de cuatro pasos orientada a visualizar la estrategia.

Paso 1: El despertar visual

- Comparar el propio negocio con los competidores.
- Establecer acuerdos acerca de los cambios que requiere a la estrategia actual.

Paso 2: Exploración visual

- Explorar en el terreno utilizando los seis enfoques aplicados a la creación de océanos azules.

- Observar las ventajas distintivas de los productos y servicios alternativos.
- Evaluar que factores se pueden eliminar, crear o modificar.

Paso 3: Estrategia visual

- Dibujar el lienzo estratégico basado en las observaciones en el terreno.
- Recibir feedback sobre el lienzo estratégico por parte de los propios clientes, clientes de la competencia y no clientes.
- Utilizar este feedback para construir la mejor estrategia.

Paso 4: Comunicación Visual

- Distribuir el perfil estratégico anterior y el actual de manera tal que permita una fácil comparación.
- Dar soporte sólo a aquellos proyectos y movimientos operativos que le permitirán a su compañía cerrar la brecha con la nueva estrategia.

10- Buscar más allá de la demanda existente

Este es el tercer principio de la estrategia del océano azul, y constituye un elemento clave en la innovación de valor. Tratar de generar la mayor demanda posible a una nueva oferta, minimiza el riesgo de escala asociado a la creación de un nuevo mercado.

Para lograrlo las compañías deben desafiar dos prácticas estratégicas convencionales: la focalización sobre los clientes actuales, y la tendencia a segmentar finamente a fin de acomodar la oferta a las diferencias entre compradores.

Para maximizar la dimensión de sus océanos azules las compañías deben focalizar sobre sus **no clientes**, y en lugar de focalizar sobre las diferencias entre clientes, deben tratar de construir lo **común** en lo que el cliente valora.

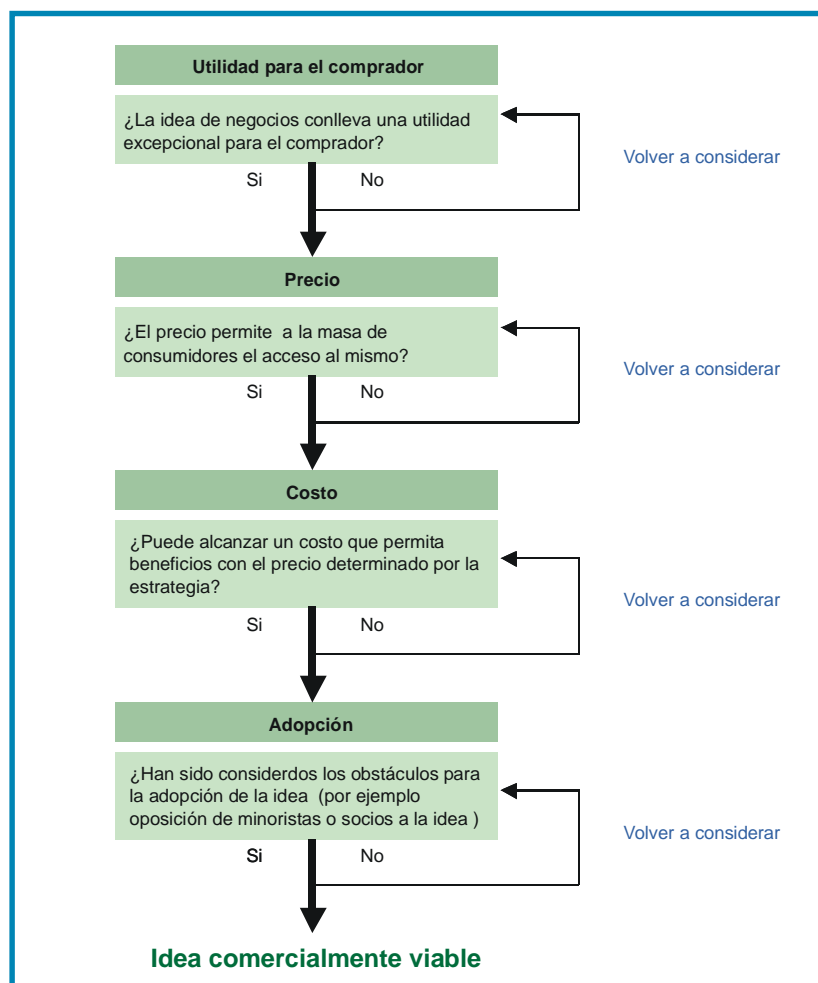
Los no clientes pueden ser divididos en tres categorías: la primera se halla compuesta por aquellos no clientes que se encuentran al borde del mercado. Son clientes que eventualmente comprarán la oferta pero que mentalmente se sienten como no clientes de la industria. Apenas tengan la oportunidad abandonarán este mercado, aunque de recibir una oferta de valor que pueda satisfacerlos, podrían quedarse, multiplicando asimismo su frecuencia de compra.

La segunda categoría de no clientes está constituida por aquellos que se niegan a las ofertas de su industria. Son personas que han visto lo que usted ofrece pero se

niegan a adoptarlo. Finalmente la tercer categoría se halla compuesta por aquellas personas que nunca han pensado en sus ofertas de mercado como una opción. Focalizando sobre los aspectos comunes entre estos no clientes y los clientes actuales, las compañías pueden entender como acercar a estas personas al nuevo mercado.

11- Establecer correctamente la secuencia estratégica

El correcto desarrollo de la secuencia estratégica permite reducir significativamente el riesgo inherente a la adopción de un determinado modelo de negocios. A juicio de los autores, la misma debe ser construida siguiendo la lógica del comprador es decir, considerando la utilidad, precio, costo y adopción del producto.



12- Superar los obstáculos organizacionales claves

Cuatro son los obstáculos que dificultan la ejecución de la estrategia del océano azul.

El primero es cognitivo, y se relaciona con la necesidad de hacer conscientes a los empleados sobre la necesidad de este cambio estratégico.

El segundo obstáculo está relacionado con la escasez de recursos. Se asume (aunque no sea el caso de las organizaciones analizadas por los autores) que cuánto mayor es el cambio estratégico, mayor es la necesidad de recursos necesarios para implementarlo.

En tal sentido y con el objetivo de llevar este proceso de cambio, de manera tal que los recursos no sean un obstáculo los autores sugieren:

- Actuar sobre aquellas personas y actividades que tienen una «*influencia desproporcionada sobre la performance*» lo que puede facilitar enormemente la ruptura del status quo.
- Confrontar a los empleados con las peores dificultades operativas de su organización.
- Redistribuir los recursos, alocándolos a los puntos más álgidos.
- Redirigir recursos, de los puntos más «fríos» a los álgidos.

El tercer obstáculo se relaciona con la motivación. ¿Cómo hacer para llevar a los empleados a moverse con la rapidez y tenacidad necesarias para romper el status quo actual?.

En tal sentido los autores sugieren

- Concentrarse en todas aquellas personas que tienen la posibilidad de influir sobre otros en la organización o poseen la posibilidad de bloquear o liberar recursos.
- Hacer visibles las acciones o inacciones de estos referentes organizacionales.

- «Atomizar» el cambio llevándolo a dimensiones que puedan ser consideradas como alcanzables por la gente.

Y finalmente el cuarto obstáculo está relacionado con los aspectos políticos de una organización, por lo que sugieren evaluar quiénes pueden ser considerados aliados en este proceso de cambio.

13- Construir la ejecución dentro de la estrategia

Sólo cuando todos los miembros de una organización se encuentran alineados con la estrategia y la sostienen, una organización puede constituirse en ejecutora consistente de la misma.

Si bien superar los obstáculos organizacionales es importante, una organización sólo puede sustentar sus acciones en las actitudes y comportamientos de sus miembros, quienes, alineados con la estrategia, pueden ir más allá de la ejecución compulsiva de la estrategia pasando a la cooperación voluntaria para llevarla a cabo.

Para lograr esta confianza, compromiso y cooperación por parte de las personas, las organizaciones deben considerar la ejecución dentro de la estrategia desde el principio.

Un principio clave es establecer un proceso justo de formulación de la estrategia.

El mismo debe responder a los principios de **involucramiento** de las personas, explicación del porqué de las decisiones estratégicas, y finalmente el **establecimiento** claro de las nuevas reglas de juego.

La «justicia» del proceso terminará impactando sobre las actitudes (confianza y compromiso), los comportamientos (cooperación voluntaria) y ejecución de la estrategia (superando expectativas).

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Blue Ocean Strategy

Título en castellano:

La estrategia del Océano Azul

Subtítulo en inglés:

How to create uncontested market space and make the competition irrelevant

Subtítulo en castellano:

Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante

Autores:

W. Chan Kim
Renée Mauborgne

Editorial:

Harvard Business School Press

Año de publicación:

2005

CONOZCA A LOS AUTORES



W. Chan Kim

W. Chan Kim preside la cátedra de Estrategia y Management internacional, Bruce D Henderson del Boston Consulting Group en el INSEAD. En colaboración con Mauborgne han publicado una multiplicidad de artículos en las principales publicaciones mundiales de management.



Renée Mauborgne

Renée Mauborgne es miembro distinguido del INSEAD y profesor de estrategia y management. En colaboración con Kim han publicado una multiplicidad de artículos en las principales publicaciones mundiales de management.

Para Visitar

<http://www.blueoceanstrategy.com>

http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/gestion/diferente_competencia.mspx

DIJERON SOBRE ESTE LIBRO



«Nunca más volverá a ver a sus competidores bajo la misma óptica. Kim y Mauborgne presentan un convincente caso de estrategia con un enfoque, creativo y no combativo. Su énfasis en la innovación de valor y el compromiso de los stakeholders hacen de este libro un «must» para ejecutivos y estudiantes de negocios».

Carlos Ghosn,
Presidente y CEO
Nissan Motor Co., Ltd.



«Este libro es extremadamente valioso para ser leído. Examina la experiencia de compañías en áreas tan diversas como relojes, vino, cemento, computadoras, automóviles, y hasta el circo, vertiendo una nueva luz sobre el desarrollo de futuras estrategias».

Nicolas G. Hayek
Chairman del Directorio
Swatch Group



«Las estrategias de Kim y Mauborgne no son sólo originales sino también prácticas».

Patrick Snowball
Chief Executive
Norwich Union Insurance



LAS ÚLTIMAS PALABRAS

«Dado que los océanos rojos y azules han coexistido desde siempre, la realidad demanda que las compañías puedan ser exitosas en ambos océanos, dominando las estrategias a emplear en ambos casos. Pero como las compañías ya han comprendido como competir en los océanos rojos, lo que necesitan ahora, es aprender como volver irrelevante a la competencia» ●