



...: Lic.
LUIS MIGUEL ALVAREZ

Licenciado en Administración,
Maestría en Dirección de Empresas.
Socio del área de Negocios
Intelegis Arcos.

Las reglas del juego cambian... y su estrategia?

➔ Es una realidad, las reglas del juego cambian cada vez con mayor rapidez, la Empresa requiere de una Dirección ágil e innovadora, de un mayor entendimiento del mercado para definir e implementar una comercialización pensada “fuera de la caja” de diseñar estructuras de organización eficientes y bien alineadas, que la lleven a invertir y gastar sólo en lo que genere valor para el cliente, el accionista y el empleado.



Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
<ul style="list-style-type: none"> ■ Competir en el espacio existente del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear un espacio sin competencia en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Retar a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacer que la competencia se torne irrelevante.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Explotar la demanda existente en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear y captar demanda nueva.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Romper la disyuntiva de valor o costo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aliñar todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Los autores Chan Kim y Renee Mauborgne, en su libro La Estrategia del Océano Azul, nos presentan reflexiones y propuestas, por demás interesantes.

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las Empresas, si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.



Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los océanos azules simbolizan las ideas de negocio, por hoy desconocidas.

La estrategia del océano azul comparada con la del océano rojo.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por

todos. En este mundo las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos)

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que nada tienen que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competen-

cia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas

Tenemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil, creado en Canadá en 1984.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo; su público natural, los niños, viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede debajo de una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo, los circos estaban inmersos en una competencia feroz por conseguir mejores payasos, domadores, lo que hizo que los costos aumentaran desmesuradamente.

Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral, logró ofrecer la emoción propia del circo junto con la sofisticación y riqueza del teatro.

Además se dirige al público de todas edades. El Cirque du Soleil



ha sabido crear un océano azul.

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio adivinatorio.

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce al planteamiento que hacen los autores: ir más allá de la demanda existente.

Para esto las empresas, en lugar de centrarse en los clientes, deben dirigir su mirada a los no-clientes, y en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deberán potenciar los elementos comunes que ellos valoran.

A pesar de que el universo de los no-clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características, a fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes.



Sin embargo, para validar la estrategia, habrá que asegurar su viabilidad comercial, encontrando respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?

¿El precio, está al alcance de la gran masa de posibles clientes?

¿La estructura de costos y gastos, es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios?

Dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático.

Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte, por lo que habrá aprender a no regocijarse en los éxitos actuales.

Las reglas del juego están cambiando, lo hacen rápidamente.

El cliente cambia de hábitos de compra, de consumo, etcétera. Hay que estar atentos y sensibles al mercado y aprender a manejar la empresa para que navegue exitosamente en un mar de márgenes bajos, lo que nos lleva a otra gran pregunta: ¿cuál debe ser mi estrategia financiera? ↩