
La estrategia de océano azul: agregando valor a la planificación estratégica a través de la innovación

*Gustavo Díaz-García**

La Planificación Estratégica (PE) es la actividad más importante que puede tener una organización para determinar las acciones que la pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Utilizando herramientas técnicas para facilitar el proceso, la empresa define su propósito con una visión de largo plazo, seleccionando las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto de características particulares.

Pero las condiciones actuales en las que se desenvuelven las diferentes empresas, la transformación altamente dinámica de los gustos y preferencias del cliente y la adopción de políticas de calidad para la creación de diferentes productos y servicios han provocado que muchas empresas se hayan homologado rápidamente con su competencia inmediata, entrando por tanto en una guerra de precios para captar una porción del mercado, caracterizado por clientes que exigen cada vez más al llevar a cabo su compra.

* Master en Administración de Negocios de la UACA. Profesor del Instituto de Estudios del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional y Maestro con Licencia Docendi de la Universidad Autónoma de Centro América. Correo electrónico: gdiaz@racsa.co.cr

Entonces en tiempos tan difíciles para competir, ¿cuál podría ser el elemento estratégico que podría apalancar para hacer la diferencia con la competencia? La respuesta es muy sencilla: por supuesto una PE más flexible, pertinente y efectiva, que contenga un ingrediente que pocas veces enseñan en las escuelas de negocios: la innovación.

La innovación es un concepto que muy pocas organizaciones conocen y a su vez practican; incluso se conocen muchas empresas a nivel mundial que, a pesar de su tamaño y poderío, han optado por seguir o imitar a los innovadores, en vez de crear sus productos y servicios con tal característica. El problema con el estilo gerencial que carece de innovación es que los mercados que se caracterizan por industrias en competencia directa, encarnizada y destructiva, llamados también océanos rojos por Chan Kim & Mauborgne¹, se están agotando y provocando, a su vez, que empresas con un alto nivel de innovación puedan tener éxito en nuevos mercados, llamados también océanos azules por aquellos autores. Desde luego esto significa que cuando aparecen mercados innovadores la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del nuevo juego están esperando ser fijadas.

Según Michael A. West y James L. Farr la innovación es

La secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo.

Esta definición necesariamente implica una transformación en los modelos tradicionales de negocio que las Empresas utilizan para instrumentar la PE.

El Dr. W. Chan Kim y la Dra. Renée Mauborgne ambos profesores del INSEAD en Fontainebleau, Francia, llevaron a cabo una investigación que tardó 10 años, incluyendo a más de 150 empresas en 30 industrias, las que a su vez mostraban

1. W. Chan Kim: Profesor de la cátedra Bruce D. Henderson del Boston Consulting Group en Estrategia y Gestión Internacional en INSEAD Fontainebleau Francia; & Renée Mauborgne: miembro de la Junta Rectora de World Economic Forum, becaria distinguida de INSEAD y catedrática de estrategia y gestión. Autores del Libro *La Estrategia del Galano Azul*. 2005.

la particular característica de haber desarrollado operaciones a lo largo de 100 años. Los resultados revelaron su clave para el éxito: tales empresas habían dejado a un lado la competencia destructiva entre ellas y ampliaron sus horizontes de mercado generando valor a través de la innovación.

El estudio reveló, además, diferencias importantes en el comportamiento de un océano azul² y un océano rojo³; veamos:

Océano Azul	Océano Rojo
Se abordan nuevos espacios de mercado, con productos diferenciados y con un alto valor para el cliente	Se compete en los mismos sectores, con productos similares, para conseguir una cuota del mercado
Hace a la competencia irrelevante	Gana a la competencia
Crea nuevas demandas y genera productos y servicios para los <i>no clientes</i>	Sirve a los clientes actuales
Rompe la relación entre valor y costo, equilibrando con el valor de la innovación, con productos diferenciados y con un alto valor para el cliente	Encuentra el equilibrio entre el cliente y el costo
Alinea las actividades funcionales con la estrategia, a través de la diferenciación y el bajo costo	Alinea las actividades funcionales con la estrategia
Elimina, incrementa, reduce y crea	Eficiencia y rentabilidad

Principios para desarrollar una estrategia empresarial con innovación

1) Crear nuevos espacios de consumo.

a) Expandir nuevas posibilidades en la misma industria con productos y servicios alternativos.

2. Océano Azul: Modelo de Planificación Estratégica que representa todas las ideas de negocio que son desconocidas y en donde se desarrolla la creación de valor para los clientes a través de innovación en mercados que no han sido explorados.
3. Océano Rojo: Modelo de Planificación Estratégica *que* representa la mayoría de las industrias que existen en b actualidad, caracterizadas por su competencia directa, encarnizada y destructiva para alcanzar una participación del mercado.

Cuando hablamos de establecer nuevos espacios de consumo, no podemos dejar de lado las oportunidades de negocio que existen dentro de la misma industria en la cual se desempeña una empresa y en las industrias alternativas para el negocio en cuestión. Veamos un ejemplo claro con una compañía líder en el mercado de la comida rápida, que luego de desarrollar un estudio sobre las características de sus potenciales clientes, determinó que existían *no clientes* que no asistían a sus restaurantes porque no tenían una alternativa saludable y nutritiva. Así las cosas, esta compañía creó una alternativa con ensaladas y alimentos saludables que le permitió establecer un nuevo mercado para sus productos.

Pero las industrias alternativas también juegan un papel determinante en el negocio; un restaurante, por ejemplo, podría considerar lógicamente que su competencia inmediata es otro restaurante, sin embargo, su competencia podría ser un cine, pues en ambos casos la necesidad podría ser la misma: pasar un rato agradable en compañía de una persona. Aquí el punto es explorar con detenimiento las oportunidades existentes para crear estos nuevos espacios para los no clientes y ofrecerles una propuesta de valor novedosa, que además los motive a adquirir el nuevo producto o servicio.

b) Expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los diferentes segmentos estratégicos que lo conforman.

El estudio de las características de los clientes en un mercado definido es de vital importancia para desarrollar la innovación; las fronteras de un mercado definido podrían expandirse conociendo con detalle cuáles son los segmentos estratégicos a los cuales se dirige el producto o servicio. Por ejemplo, una empresa líder en el mercado de los automóviles de lujo perdió de vista que potencialmente podría competir con otras marcas que no necesariamente estaban clasificadas en ese segmento. Fue entonces cuando tal empresa perdió un segmento importante de su mercado, porque algunas compañías, no especializadas en el segmento de lujo, empezaron a incluir dentro de su oferta vehículos con atributos de lujo y a un precio más accesible; además, contaban con una marca de considerable posicionamiento en el mercado.

Aquella empresa debió dirigir su mirada a esos segmentos inferiores, para explorar la creación de un nuevo segmento, al cual no estaba llegando a través de sus vehículos.

c) Sustituir el grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro.

Regularmente tenemos tres tipos de grupos a los cuales se dirige una oferta de productos o servicios: los compradores, los influenciadores y, finalmente, los usuarios. Cuando las empresas insisten en dirigir su oferta solo a un determinado grupo de personas caen en la monotonía y el producto se vuelve poco atractivo para los clientes. Un caso muy particular fue una empresa dedicada a la producción de insulina, un medicamento para personas con diabetes, la que dirigía su oferta hacia los influenciadores, en este caso los médicos, que recomendaban su compra a los pacientes que así lo requerían. Luego de competir agresivamente con las empresas que ofrecían sus mismos productos, bajo idénticos estándares de calidad, la empresa decidió dar un giro estratégico a su producto y lo enfocó, no hacia los médicos influenciadores, sino más bien hacia los pacientes usuarios que así lo requerían, desarrollando para ello un estudio que determinó sus necesidades puntuales con los medicamentos. La empresa topó con un sinnúmero de problemas que enfrentaban los pacientes para aplicar sus medicamentos y entonces modificó el método de aplicación, transformó su presentación y creó un dispositivo portátil en forma de bolígrafo, el que generó un alto valor para los pacientes. El resultado fue impresionante, pues la empresa pasó de ser una productora de insulina, a ser una empresa especializada en el tratamiento de la diabetes, posicionándose como líder del mercado europeo y japonés.

d) Estudiar qué es lo que ocurre antes, durante y después de que el cliente utiliza los servicios o productos.

La innovación se propone introducir un beneficio adicional a los productos o servicios que adquieren los clientes, pues satisfacer su necesidad inmediata ya no es suficiente para poder competir. La innovación se pregunta: ¿Para qué quiere el cliente adquirir nuestros productos o servicios?, ¿Qué es lo que hace el cliente antes de adquirirlos?, ¿Qué es lo que hace después de adquirirlos? Sin duda alguna estas sencillas preguntas pueden revelar mucha

información importante sobre el comportamiento de los clientes, proporcionándole a su vez al innovador retroalimentación necesaria para crear nuevos espacios para productos y servicios. Por ejemplo, una compañía líder en el mercado de la salud y del ejercicio para damas, visualizó una nueva oportunidad para la innovación, cuando descubrió que su público, en general mujeres maduras, requerían de una persona de confianza para cuidar a sus hijos mientras disfrutaban de sus ejercicios; fue así como creó *un* atributo adicional al servicio, proporcionando una sala con una persona que, además de cuidarlos, los hacía pasar un momento muy agradable y divertido.

e) Transformar la utilidad que tienen los productos y servicios

Muchas empresas apelan al aspecto funcional de sus productos o servicios para que el cliente los adquiera, es decir; formulan su propuesta de valor con un cálculo racional de la utilidad que les proporcionarán a sus clientes. Sin embargo, existen otras compañías que más bien enfocan sus productos o servicios en el plano emocional, apelando a los sentimientos y emociones de los clientes. Un caso muy claro es la transformación tan dinámica que han tenido los teléfonos móviles, que han pasado de ser un simple aparato para comunicarse, a ser un dispositivo para tomar fotografías, apreciar videos, escuchar música, enviar mensajes en la modalidad triple *play*, entre otros aspectos, los que, sin duda alguna, trascienden el aspecto funcional para apelar más bien al aspecto emocional que le pueda dar al cliente a través de su experiencia de uso.

2) Centrarse en la idea global, no en los números.

a) Cuáles son los factores competitivos que conforman el sector de los servicios y productos que la empresa comercializa.

Cuando una estrategia empresarial se formula, es un error concentrarse únicamente en los números. En la mayoría de las empresas, la PE se basa en cómo competir en los mercados actuales, cómo incrementar la cuota de mercado y cómo reducir continuamente y permanentemente los costos. Cuando la innovación es un componente robusto de la estrategia empresarial, resulta más recomendable establecer un lienzo que represente las

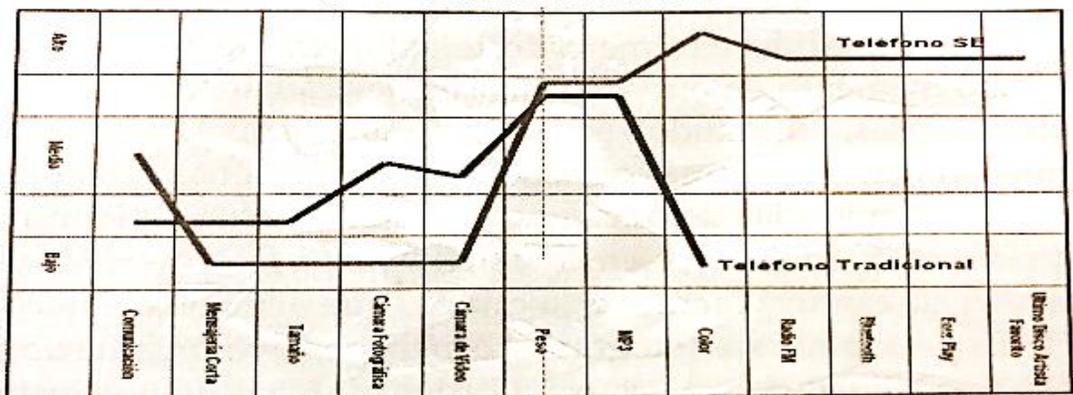
condiciones de mercado, antes de pensar en los números. Este lienzo permitirá, primero, conocer la posición en el mercado y, segundo, determinar cuál será el punto de partida para formular la propuesta de valor que se presentará al cliente.

Este ejercicio podría resultar muy sencillo para muchas de las empresas que quieran competir. La cuestión es ¿Cuál debe ser el punto de partida y qué es lo que espera el cliente como mínimo, al adquirir el producto o servicio, aspecto fundamental para crear la nueva propuesta de valor?

b) Trazar un lienzo estratégico que permita definir la posición de la empresa, con respecto a la competencia, buscando oportunidades de innovación a partir del conocimiento del cliente.

Cuando se traza el lienzo estratégico se pueden conocer con mucha mayor facilidad las condiciones de la empresa con respecto al mercado. El lienzo permite identificar qué

Lienzo Estratégico Teléfono Tradicional versus Teléfono SE



debemos: a) modificar, b) reducir, c) eliminar o d) bien crear. Sobre todo, ofrece un panorama claro para crear líneas de negocio que se diferencien de la competencia a través de la innovación. Véase el ejemplo de una empresa que compara su línea de telefonía móvil con el teléfono móvil tradicional que ya se puede encontrar en el mercado:

Lienzo Estratégico Teléfono Tradicional versus Teléfono SE

Los atributos de comunicación, mensajería corta, el tamaño, la cámara fotográfica, cámara de video, peso, música MP3 y color son analizados a partir de la experiencia del cliente, con el fin de conocer su desempeño. En una fase posterior, lene establece

cuál será su propuesta con respecto a la condición del mercado (en donde incluso podría analizarse el atributo precio). Como se desprende de la ilustración, se tomaron varias decisiones: a) modificar la comunicación, el peso y el MP3; b) reducir el factor tamaño, cámara fotográfica y cámara de video. Finalmente se establece la nueva propuesta de valor, en donde la inteligencia del cliente y la innovación serán el norte a seguir; en este caso se consideró crear en la propuesta el Radio FM, el *Bluetooth*, un dispositivo único para *foi/. play* (voz, datos, video y conectividad) e incluir dentro del teléfono el último disco de un artista famoso; nótese con mucha claridad que los últimos atributos propuestos no los tiene la competencia.

3) Ir más allá de la demanda existente.

a) Corregir la práctica de centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales.

En un mercado tan competitivo y global como el actual, las empresas no pueden darse el lujo de centrarse en los clientes actuales sin considerar aquellos potenciales, pues esto conduce a una excesiva segmentación. Las evaluaciones de riesgo estratégico han demostrado que, cuando esto sucede, podría darse en cualquier momento una desbandada de clientes, cuando la competencia les ofrezca un producto o servicio en condiciones superiores, pues es muy difícil que los clientes sean fieles a un producto o servicio.

Una empresa líder en el mercado de las fotografías, insistió hasta el último momento en ofrecer a sus clientes cámaras fotográficas convencionales, firmando en piedra que aquellos siempre permanecerían allí; además cometió un error adicional: no exploró las nuevas tendencias del mercado. El resultado fue lapidario: la empresa perdió considerablemente su liderazgo en el mercado y la competencia capturó un mercado cautivo que demandaba nuevas opciones para tomar sus fotografías, con dispositivos más flexibles, con la posibilidad de conectarse a ordenadores y de muchísima mayor calidad: las cámaras digitales.

b) Dirigir la mirada a los no clientes, tratando de investigar los factores que podrían apalancar su atracción para convertirlos en clientes:

Se dice que las empresas tienen la obligación de analizar cuál es la percepción de cliente, de cara a sus productos o servicios. Asimismo, analizar porque los *no clientes* han rechazado la propuesta de valor que se les ha hecho. En este último caso se dice que existen dos posiciones importantes: primera, los *no clientes* que han analizado la oferta, la que no ha cumplido con sus expectativas y, segunda, aquellos que consideran que la oferta es inaceptable o fuera de sus posibilidades económicas.

Todo esto debe conducir a la empresa a establecer modelos de negocio que permitan introducir el componente innovación con el objetivo de tomar acciones conducentes a convertir a esos *no clientes* en consumidores de los productos y servicios.

Una empresa líder en el mercado de la industria de los automóviles manejaba un segmento importante de clientes para su línea de vehículos sedán. Un estudio de mercado llevado a cabo reveló que existían muchos *no clientes* que mantenían interés en poseer un vehículo producido por esa empresa líder; sin embargo, sus posibilidades económicas no lo permitían, indicando además que en el momento de la investigación aquellos *no clientes* sí ostentaban un vehículo. La empresa tomó acciones al respecto y creó una línea más económica, pero con los mismos estándares de calidad. Incluso sustituyendo aquellos elementos eliminados, con otros atributos de valor agregado. El resultado fue impresionante, pues la empresa incrementó sus ventas en un 40% para el periodo en donde implementó esta nueva línea.

4) Asegurar la viabilidad comercial

- a) ¿Obtendrán los clientes un valor excepcional de la nueva idea de negocio?
- b) ¿El precio marcado para los servicios o productos está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- c) ¿La estructura de costos que se tiene es viable, teniendo en cuenta el objetivo de precios que se ha marcado?
- d) ¿Cuáles son los obstáculos para transformar la actual propuesta de valor?

Estas preguntas deben ser atendidas cuando la innovación se hace presente en el modelo de negocio que sustenta la PE, con la

consigna de que debe existir la necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes. Para ello es claro que el producto o servicio planteado en la propuesta de valor debe hacer su vida más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgo y, además, respetando el medio ambiente.

Una empresa especializada en tecnología colocó en el mercado un producto muy novedoso. Entre otros atributos reproducía video, música, tenía una consola de juegos y además una aplicación educativa. La empresa daba por sentado **que** una maravilla tecnológica tal sería un éxito en el mercado. Sin embargo, el producto disponía de tantas funciones, que los clientes no podían llegar a usarlo; esto provocó que el producto fuera un rotundo fracaso.

El modelo tradicional de PE que se ha conocido por muchos años sostiene que el precio es el resultado de los costos en los que se ha incurrido para producir un producto o servicio. Este concepto se ha transformado radicalmente para cambiar la ecuación, estableciendo que los costos deben ajustarse al precio de mercado, en donde la empresa deberá ostentar costos variables que le permitan competir y proporcionar un precio justo y competitivo a sus productos y servicios. El precio no solamente debe atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando la utilidad excepcional de un producto o servicio se combina con un precio estratégicamente justo y competitivo, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce drásticamente.

Cuando los cuatro principios para desarrollar una estrategia con innovación son aplicados, se está listo para liderar el mercado. Sin embargo, se tiene que considerar que no se trata de un proceso estático, sino todo lo contrario. Las estrategias innovadoras son y serán siempre imitadas por otras empresas que se asomarán en el horizonte; por tanto, el principio es no mantenerse estáticos y satisfechos con los éxitos presentes, sino, más bien, mantener un constante proceso de innovación que le permita a la empresa mantenerse a la vanguardia con sus productos y servicios.

Bibliografía de consulta

- Citan Kim W. & Mauborgne Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma. Harvard Business School Press. Bogotá, Colombia.
- Fernández Sánchez Esteban (2005). *Estrategia de Innovación*. Editorial Paraninfo. Barcelona, España.
- Morales Mario (2007). *La Estrategia del Océano Azul*. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE. Alajuela, Costa Rica.
- Peña de San Antonio Oscar (2005). *El viaje de la innovación empresarial*. Editorial Pearson Educación. Madrid, España.
- Ponti Franc & Ferras Xavier (2005). *Pasión por innovar: de la idea al resultado*. Editorial Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Varela Rodrigo (2008). *Innovación empresarial*. Editorial Pearson Prentice Hall. New Jersey, Estados Unidos.