

Estrategia empresarial

Pautas para una estrategia. Estrategia competitiva.

Pautas para una estrategia

La **estrategia** de una organización marca la *ruta* que los integrantes de ésta deben seguir para cumplir con los objetivos de la misma. Estos a su vez, están asociados a la naturaleza de la organización. En el caso de una empresa, la estrategia le orientará a conseguir una presencia estable en el mercado. Los demandantes la identificarán, y a ellos llegará un mensaje claro de la empresa. Es indispensable entonces que una empresa o un sistema empresarial tengan clara una estrategia de desarrollo. Ello también es válido para una institución.

Estrategia competitiva

Las empresas que comercializan productos propios o de terceros, e incluso las que proporcionan servicios, suelen plantear sus estrategias en un ámbito de **competencia**¹ integrado por empresas de la misma línea comercial, y de líneas alternativas o sustitutorias. Hay que aclarar que *la calidad es un requisito previo e indispensable para estar presente en el mercado*. Por ello puede constituirse en una tarea inicial.

Como su nombre lo indica, la **estrategia competitiva** parte de la existencia de empresas competidoras que igualmente puján por el mismo mercado. En esta competencia, se conocen estrategias de diferente tipo.

- Las de desarrollo básico, orientadas a disminuir los costos, diferenciarse de los competidores o concentrarse en una especialidad.
- Las de crecimiento. Intensivo en todos los campos. De crecimiento integrador, horizontal o vertical. Diversificándose. Expandiéndose, en el propio mercado o geográficamente. Abriendo nuevas formas de distribución.

¹ El vocablo proviene del latín **competere** que tiene la doble acepción: *ir juntos* o *luchar contra otro*. En español, el vocablo no se entiende en su primera acepción, y además de la segunda, se muestra ligado a la calificación o preparación, o autoridad para ejercer una actividad o emitir un dictamen. En inglés, se acepta además una visión holista que bien pudiera asimilarse a la primera acepción en latín.

Buscando el océano azul

Alejándose de la competencia. Variables y mensajes. Vías para la formulación de la estrategia. Síntesis para el océano azul. Uso de océano azul para analizar estrategias.

Alejándose de la competencia

Sin salirse de la línea comercial o el sector de trabajo, la estrategia que busca un desempeño atractivo para nuevos mercados (en los que no participan las empresas competidoras tradicionales), se le conoce como la *estrategia del océano azul*.¹

Innovación por valor

En este tipo de innovación (que ofrece un producto o servicios que el cliente aprecia como superior), está basada la estrategia del *océano azul*. En vez de una producción con fuerte competencia, en donde los precios tienden a bajar, los costos aumentan para lograr productos o servicios más sofisticados, y el público disminuye o no varía (todo lo cual configura el *océano rojo*), el *océano azul* busca un espacio distinto, dirigido a un público diferente y más amplio, aunque sin salirse del mismo sector productivo o línea comercial. Este público objetivo recibe un *mayor valor* (desde el punto de vista del cliente) respecto a la oferta tradicional.

Estrategia del Océano rojo	Estrategia del Océano azul
Encontrar mercados y competir.	Crear nuevos mercados.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Servir mejor a los clientes.	Crear nuevas demandas y servir a los "no clientes"
Hallar equilibrio entre el valor al cliente y el costo.	Romper la relación entre valor y costo.
Ajustar las actividades funcionales con la estrategia de la diferenciación o del bajo costo.	Ajustar las actividades funcionales con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Lo que sigue se acompaña con un ejemplo ideado como ilustración.

¹ W. Chan Kim y Renée Mauborgne. *La estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2005.

Ilustración

Considérese el negocio inmobiliario de edificios para viviendas en una ciudad con distinguibles sectores de ingresos. La visualización del negocio indica que los sectores altos y medios son atendidos por empresas que compiten fuertemente entre sí, conformando un *océano rojo*, con las características que se señalan en el cuadro precedente.

La empresa que nos interesa, decide mantenerse en el negocio de construcción de edificios para viviendas, y presume que la atención a los sectores de bajos ingresos, constituye un potencial *océano azul*, habida cuenta de su desatención por parte de las constructoras conocidas. Es consciente de las exigencias señaladas en el cuadro anterior.

Acciones para la innovación por valor



Para conseguir este mayor valor, la formulación de la estrategia del océano azul postula los siguientes pasos o acciones:

- **A1. Elimina** aquello que por sofisticado incrementa los costos y hace la demanda muy selectiva. O elimina aquel factor que el mercado considera riesgoso o inapropiado.
- **A2. Reduce** aquello que el mercado mayoritario considera exagerado, superfluo, o que distrae.
- **A3. Aumenta o incrementa** aquellas características del producto que resultan atractivos al nuevo mercado.
- **A4. Crea** o introduce nuevas características que atienden el interés del espacio del mercado al que está dirigido el producto.

Ilustración

La empresa explora las siguientes acciones para generar una vivienda en un conjunto habitacional que pudiese ser atractiva (de mayor valor) que las soluciones de autoconstrucción así como las edificaciones con costos y formas de pago inaccesibles a los sectores pobres. Entre estas acciones están:

Acciones ilustrativas para la innovación por valor	
A1. Eliminar	Acabados innecesarios que incrementan los costos. Alejamiento de zonas con valor de terreno alto.
A2. Reducir	Los requerimientos de equipos para iluminación y temperatura. Explorar el diseño por desempeño que reduce costos dentro de la seguridad y mínimos riesgos.
A3. Aumentar o incrementar	Asegurar el acceso a los servicios, con el equipamiento necesario completo y el programa de mantenimiento. Vecindad con centros comerciales.
A4. Crear o	Una edificación capaz de enfrentar las exigencias

Acciones ilustrativas para la innovación por valor	
introducir	ambientales, externas e internas. Ofrecer un sistema financiero accesible y atractivo.

Resultados

El resultado debe conducir a una estrategia en que sea evidente para la organización o empresa lo siguiente.

- Un *enfoque* preciso en términos de mercado y actividades.
- Una *posición divergente* respecto a la de las otras empresas. Diferente en espacios y propósitos.
- Un *mensaje claro* de lo que el cliente puede encontrar al dirigirse a la organización o a la empresa.

Ilustración

Como respuesta a su acción innovadora, la empresa aspira a contar con:

Resultados de la acción innovadora	
Enfoque	La empresa orienta claramente su estrategia hacia los sectores más pobres.
Posición divergente	La empresa se mantiene en el sector inmobiliario ofreciendo una vivienda segura, e integrada ambientalmente
Mensaje claro	El cliente puede encontrarse con un sistema financiero claro y accesible a sus ingresos, y disponer de una vivienda preparada para ser ocupada.

Variables y mensajes

Principios de la formulación y ejecución

La estrategia del océano azul se funda en los siguientes seis principios.

Principios de la formulación	Factores de Riesgo
R1. Reconstruir las fronteras del mercado. Cuestionar sus actuales límites	Riesgo de búsqueda.
R2. Enfocarse en la perspectiva global no en cifras. Preferir la racionalidad.	Riesgo de planeación.
R3. Ir más allá de la demanda existente. Buscar nuevos demandantes.	Riesgo de escala.
R4. Desarrollar la correcta secuencia estratégica. Ver la cadena productiva o la red empresarial.	Riesgo del modelo de negocios.
Principios de ejecución	Factores de Riesgo
R5. Superar los obstáculos claves de la organización. Identificar las principales resistencias.	Riesgo organizacional.
R6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia. Esta no acaba con el planeamiento.	Riesgo de la gestión.

En resumen, la propuesta se orienta por los siguientes principios.

Principios para la formulación y la ejecución	
R1. Reconstruir las fronteras del mercado	Es posible ampliar los límites del actual mercado inmobiliario de vivienda, incorporando a sectores pobres.
R2. Enfocarse en la perspectiva global no en cifras	Es posible desagregar al sector pobre, identificando segmentos que pueden acceder a diferentes tipos de edificaciones agradables sin perder la seguridad.
R3. Ir más allá de la demanda existe	Al ampliar la perspectiva de la demanda, su atención demandará diferentes soluciones accesibles (siempre seguras) variando el financiamiento o las áreas.
R4. Desarrollar la correcta secuencia estratégica	A través de la identificación de la cadena proveedor – contratista – usuario, será posible incorporarlos en las soluciones posibles.
R5. Superar los obstáculos claves de la organización	Principalmente: la relación costo – seguridad, y el acceso al financiamiento.
R6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	Tener clara la expectativa de solución. Introducir factores intelectuales y emotivos. Confianza y acuerdos en la cadena.

Vías para la formulación de la estrategia

Pautas para explorar la formulación de la estrategia del océano azul.

Reconstruir o ampliar el mercado

Este es el primer principio, cuyos componentes o sub-principios se expresan como:

Vías o rutas	Preguntas
R11. Explorar empresas y mercados alternativos. Buscar la expansión del mercado.	¿Cuáles son las alternativas de mercado? ¿Por qué las eligen los clientes?
R12. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector. Aquellos que se distinguen en la oferta actual o por construir.	¿Cuáles son los grupos estratégicos (referidos a los más importantes)? ¿Por qué los clientes los prefieren?
R13. Explorar la cadena de compradores. Distinguir entre usuario final u otro que intermedia.	¿Cuál es la cadena de compradores? ¿En cuál grupo de compradores se concentra su empresa? ¿Cómo generar nuevo valor, si cambia el grupo de compradores?
R14. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios. Ver alternativas de uso o	¿Cuál es el contexto en el cual se utiliza su producto o servicio? ¿Qué pasa antes, durante y después?

Vías o rutas	Preguntas
de satisfacción de alguna necesidad.	¿Puede identificar los aspectos molestos? ¿Cómo podría eliminar esos aspectos molestos por medio de un producto o servicio complementario?
R15. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. En cualquier compra, hay una dosis de cada atractivo.	¿Compite su empresa sobre la base del atractivo funcional o emocional? Si compite en base al atractivo emocional, ¿cuál es el elemento que podrá eliminar a fin de darle un giro funcional? Si compite con base en la funcionalidad ¿Cuál es el elemento a agregar para darle un giro emocional?
R16. Explorar la dimensión del tiempo. Estar atentos con la moda, la perspectiva de obsolescencia o de nuevos desarrollos.	¿Cuáles tendencias tienen una alta probabilidad de afectar a su industria, son irreversibles y evolucionan a lo largo de una trayectoria definida? ¿Qué clase de impacto podrán tener en su industria? Teniendo esto en cuenta, ¿cómo podrá crear productos de utilidad sin precedentes para sus clientes?

Ilustración

Para la reconstrucción y ampliación del mercado hay que explorar las siguientes rutas:

Vías para reconstruir y ampliar el mercado	
R11. Explorar empresas y mercados alternativos	La principal alternativa es la autoconstrucción, muy extendida. Se prefiere porque se maneja bajo la decisión e ingresos del propietario, y su presunción de que es más barata.
R12. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector	La ausencia del apoyo de un ingeniero, en la práctica pretende ser sustituida por un maestro de obras. El desconocimiento del propietario suele conducir a resultados con deficiencias técnicas y falta de seguridad.
R13. Explorar la cadena de compradores	La identificación de las características de propietario del terreno – proveedor de materiales – contratista – comprador, distinguirá entre estos últimos al que adquiere el bien para negocio, y aquel como usuario final.
R14. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios	Manteniendo la seguridad, la empresa debe indagar por opciones tecnológicas en términos de materiales y métodos de construcción, y evaluar su eficiencia.
R15. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores	Impulsar el atractivo de tener un albergue listo en el corto plazo. Conocer e incorporar aspectos culturales en el diseño que incremente el atractivo del inmueble.
R16. Explorar la dimensión del tiempo	Igualmente el diseño considerará la versatilidad de uso y la ampliación de ambientes. En el conjunto del inmueble, se considerará la eventualidad de servicios comunes, principalmente comerciales. Fijarse en la vecindad.

Ir más allá de la demanda existente

Son componentes o sub-principios de este tercer principio, los siguientes:

- R31. Enfrentar las limitaciones de las prácticas estratégicas convencionales.
- R32. Indagar entre los calificados como no-clientes.
- R33. Observar a los más exitosos.



La estrategia del océano azul busca ampliar el mercado. Además del existente o actual, busca agregar los siguientes.

- En el interior de los que compran, tomar en cuenta a aquellos que lo hacen porque no tienen otra alternativa, pero están insatisfechos con algunas características o condiciones.
- Los que están al borde del actual mercado, pero no se deciden a comprar.
- Los que rechazan la actual oferta por diferentes razones. Algunos ven muchas complicaciones.
- Aquellos que están fuera del mercado, y es posible que no estén informados sobre sus alcances.

Ilustración

Bajo el marco de los sectores pobres es posible distinguir los siguientes segmentos de mercado, con condiciones que pueden dar lugar a distintas opciones de diseño o financiamiento:

Buscar más mercado en el sector pobre	
Actual	Comprende el segmento que cuenta con los ingresos familiares necesarios para comprar en un proyecto inmobiliario. Algunos pueden dudar respecto a la alternativa de autoconstrucción.
En la frontera	Se ubican en los límites de ingresos, y podrían no estar atraídos bajo la alternativa de un endeudamiento.
Rechazan comprar	Conforman un sector que no están interesados en vivir en departamentos. Les puede parecer complicado el sistema de financiamiento, o el hecho de compartir gastos en el mantenimiento.
No explorados	Constituidos por grupos variados. Por estar alejados de posibles proyectos. Por conformar familias pequeñas, o muy grandes.

Enfocarse en la perspectiva global no en cifras

Este es el segundo principio, cuyos componentes o sub-principios se expresan como:

- R21. Enfocarse en las grandes cifras.
- R22. Diagramar la estrategia.
- R23. Visualizar la estrategia.
- R24. Superar las limitaciones del planeamiento estratégico.

Ilustración

Las siguientes orientaciones conducirán a la formulación de la estrategia de océano azul para la empresa ilustrativa en estudio.

Orientaciones para la perspectiva de la estrategia	
R21. Enfocarse en las grandes cifras	Es claro el déficit de viviendas que se incrementa ante el atractivo de las principales ciudades. Este déficit es mayor en los sectores pobres.
R22. Diagramar la estrategia	Las variables estratégicas (o las más importantes) tienen que ver con: el financiamiento apropiado, la integración ambiental en el diseño, el sostenimiento de la seguridad, la incorporación de la versatilidad.
R23. Visualizar la estrategia	Darle vida a la solución. Imaginar grupos de edificaciones que permitan congregarse culturalmente. Asociarse a los servicios. Y mejor, a las posibilidades productivas.
R24. Superar las limitaciones del planeamiento estratégico	No enmarcarse en una rutina que suele mantenernos en océanos rojos. Utilizar las herramientas que se consideren útiles. Mejor si se les imprime la dinámica que da el tiempo.

◆ Variables estratégicas

Aquí **estratégico** es definido en términos de lo importante, significativo o decisivo. Por lo tanto, se trata de factores que se toman en cuenta para comprar en tal o cual empresa. En la estrategia del **océano azul** los factores que interesan están referidos al punto de vista del cliente o comprador, por lo que se entiende que tales variables estratégicas serán pocas en número (no es usual que un comprador haga análisis tan exhaustivos para tomar la decisión de comprar, en particular si es el usuario final).

Estas son las variables para trabajar el proceso de eliminar - reducir - incrementar - crear, así como para presentar el enfoque, la posición divergente y la claridad del mensaje. Ello significa también que se trata de variables que rigen otras alternativas actuales a las que se suman aquellas creadas como parte de la nueva estrategia.

Ilustración

Pueden considerarse las siguientes variables estratégicas para la empresa que sirve de ilustración:

Variables consideradas estratégicas en la solución de océano azul	
Financiamiento	A partir de exigencias mínimas de ingresos familiares, pueden idearse sistemas variados que permitan ampliar los alcances de los mercados potenciales.
Integración ambiental	En términos del ambiente externo (la incorporación en grupos residenciales) e internos (espacio, iluminación, ventilación, disposición de desperdicios, energía alternativa).
Seguridad	Selección apropiada de la localización, minimizando riesgos. Estructuración y diseño acorde con las exigencias de los códigos. Verificación de materiales.
Versatilidad	Soluciones tecnológicas que faciliten el crecimiento, en términos de capacidad de albergue.
Disponibilidad inmediata	Una vez que se cumplen las exigencias de pago inicial, la vivienda estará disponible para ser ocupada.

◆ **Diagrama de estrategias**

Ilustración

A partir de las variables estratégicas seleccionadas, el diagrama compara la propuesta de océano azul con la actividad de autoconstrucción. El diagrama incluye el mensaje que transmite la propuesta.

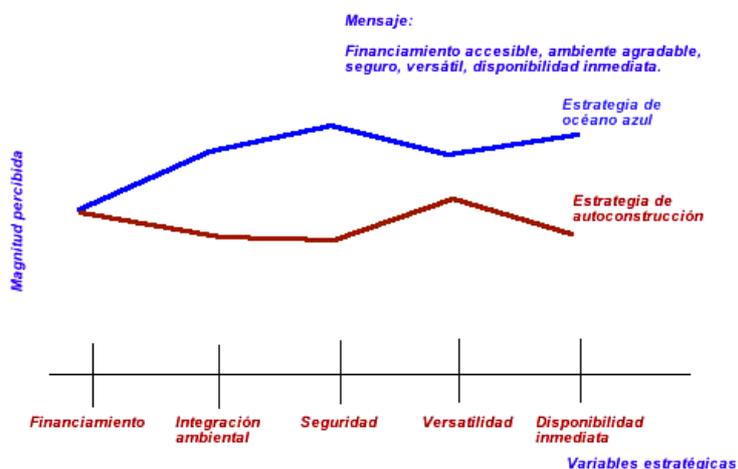


DIAGRAMA ILUSTRATIVO DE ESTRATEGIA

Corresponde a un trazado gráfico en cuyo eje de abscisas están localizadas las variables estratégicas (no necesariamente priorizadas). En las ordenadas se ubican las *intensidades, magnitudes percibidas* o alguna forma de expresar el *valor* que la empresa en estudio concede a cada variable. Una indagación de mercado puede respaldar la asignación de tal esfuerzo.

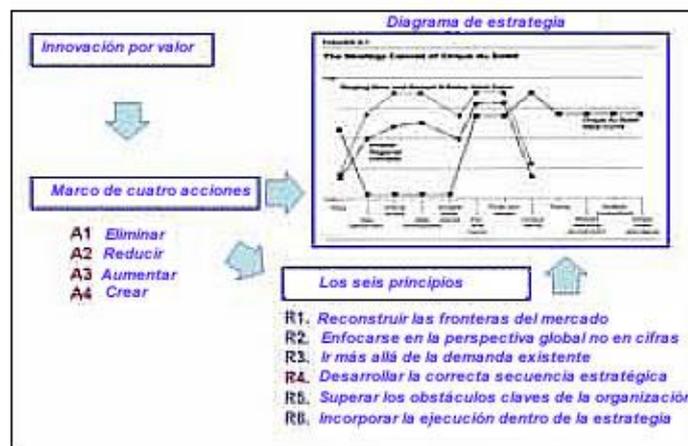
El trazo final para cada empresa o grupo refleja su *estrategia*. Aquí también aparece aquella nueva correspondiente al *océano azul*, mostrando en consecuencia el enfoque, la divergencia y el mensaje.

Síntesis para el océano azul

Referencia

Fang-Cheng Hsu, Han-Yuan Lee, and Tzong-Heng Chi (Aletheia Universitu, Taiwan). *Discovering Hidden Blue Ocean Strategy with KeyGraph Machine*. Atlantis Press. Proceedings of The Joint Conference on Information Sciences. 2006.

El marco conceptual de la *estrategia del océano azul*, es útil tanto para empresas nuevas como existentes en búsqueda de la innovación por valor, el uso de los seis principios y de las cuatro acciones.



EL MARCO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

En la referencia se encuentra el adjunto diagrama de síntesis. Ello conduce a la estructura de la estrategia, S , que representa *aquellas acciones de la empresa que se han tomado en cuenta, y aquellos principios y sub-principios que la empresa ha seguido*.

S se define como:

$$V = \{VI\}$$

$$R = \{R1, R11, R12, \dots, R16; R2, R21, R22, \dots, R24: \dots: R6, R61, R62, \dots, R64\}$$

$$A = \{A1, A2, A3, A4\}$$

$$\{S\} = V \cup R \cup A, V_s \in V, R_s \in R, A_s \in A\}$$

Al interpretar la estrategia del océano azul en un conjunto de diagramas, los autores buscan facilitar tanto su comprensión como su uso.

Uso de océano azul para analizar estrategias

Referencia

Wu Jui-Ching (Taiwan). *Blue Ocean Strategy Analysis of the Construction Companies*. Master's Thesis. 2006.

La industria de la construcción en Taiwán tuvo un alza en la década del 80, pero declinó desde el 90 por contracción de mercado. Según los registros, en el 2002 había 12,210 empresas y bajaron a 9,009 en abril del 2006.

En contraste con la estrategia del océano azul, estas empresas compiten en un océano rojo. Esta investigación utiliza el concepto de estrategia de océano azul para analizar a las empresas constructoras de Taiwán. Se seleccionaron 6 de estas empresas con información de negocio desde 1986, y se entrevistaron a los responsables de decisiones.

En la tesis, se da preferencia al uso del océano azul para analizar las estrategias de las empresas constructoras, en vez de utilizar el análisis tradicional de fortalezas - debilidades - oportunidades - amenazas.