

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ECONÓMICO Y DEL
COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

ESTRATEGIA COMPETITIVA

LORENA SMITH

MARILYN CARRIÓN

8vo Nivel

Mayo del 2011

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

1. DATOS GENERALES:

Nombre: Lorena Smith, Marilyn Carrión

Carrera: Ingeniería Comercial

NRC: 3945

Fecha: 31 de mayo de 2011

2. MARCO TEÓRICO:

LA CREACIÓN DE LOS OCÉANOS AZULES

La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla. Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad-. La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existencias.

En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en momentos de crecimiento como de decrecimiento económico. Nuestro estudio muestra que la unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido es el movimiento estratégico, no la compañía ni la industria.

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado innovación en valor. La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul.

La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

Crear océanos azules es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL?

La Estrategia del Océano Azul es una nueva plataforma de pensamiento estratégico que propone reinterpretar el panorama competitivo de una organización. Apartándose de la lógica estratégica convencional, los profesores Kim & Mauborgne - sus creadores - afirman que 'la única manera de vencer a la competencia... es dejar de intentar vencerla'. Pues ha sido precisamente la lógica convencional que prevalece en las iniciativas estratégicas de muchas empresas, la que ha impedido que se innove verdaderamente en el desarrollo de productos y servicios.

De la misma manera, esta forma de pensar puede ser aplicada en la evaluación y el rediseño de procesos administrativos y prácticas de negocio a fin de aumentar significativamente su valor, reduciendo al mismo tiempo su costo. La innovación en valor - como se denomina este ajuste simultáneo en el valor asociado a cualquier bien o servicio - es también un paradigma que ha transformado nuestro entendimiento de lo que hace efectivo al cambio en las organizaciones y al liderazgo de los directivos con el que ellas se encaminan en la dirección deseada.

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia Del Tipo Océano Rojo	Estrategia Del Tipo Océano Azul
■ Compite en el mercado existente	■ Crea un mercado «único»
■ Trata de batir a la competencias	■ Torna irrelevante a la competencia
■ Explota la demanda existente	■ Crea y atrapa nueva demanda
■ Comercia de acuerdo a la relación costo valor	■ Rompe esta regla
■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)	■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo

Herramientas y esquemas analíticos

Una estrategia eficaz de océano azul debe tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de propiciarlo

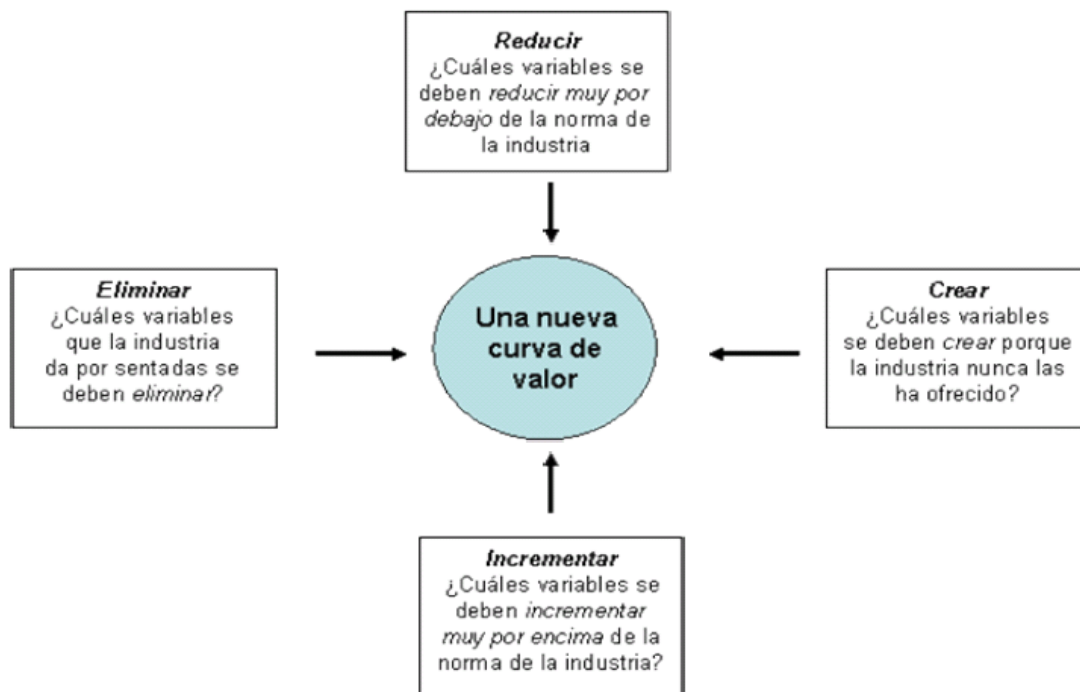
El cuadro estratégico

Y la vía para llegar a los océanos azules tampoco es a través de investigaciones exhaustivas del mercado. Nuestra investigación reveló que los clientes difícilmente pueden imaginar la manera de crear espacios sin competencia en el mercado. Los clientes tienden a pensar en lo que ya conocen y a pedir “más por menos”. Y por lo general desean “más” de las mismas características que la industria ofrece actualmente en sus productos y servicios.

Es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los *competidores* sino en las *alternativas*, y no en los *clientes* sino en los *no clientes* de la industria. Para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo.

El esquema de las cuatro acciones

A fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas claves tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:



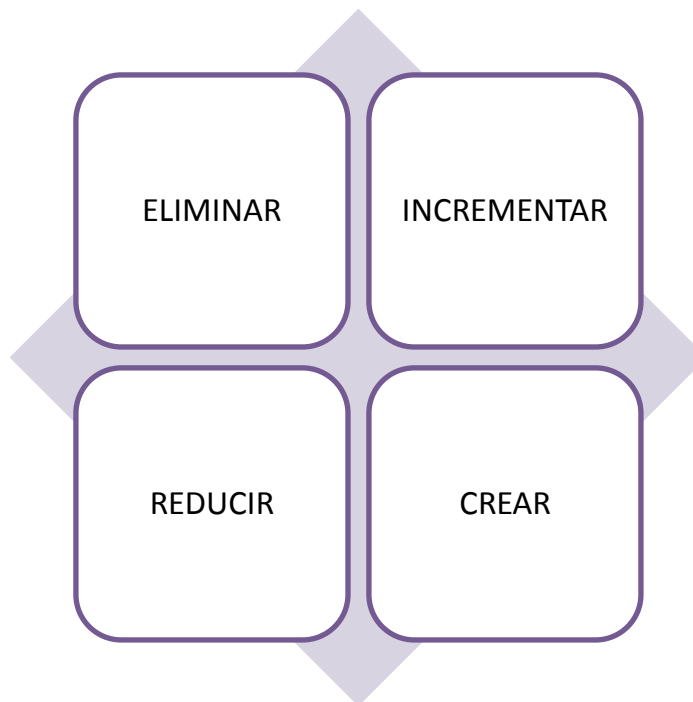
La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria. Esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan, en efecto, reducir el valor. Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio, o ni siquiera lo perciben.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual las compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.

La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”



LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

<u>Principios de formulación</u>	<u>atenúa</u>	<u>Factores de riesgo</u>
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
<u>Principios de Ejecución</u>	<u>atenúa</u>	<u>Factores de riesgo</u>
Superar los obstáculos organizacionales claves	▶	Organizacional
Considerar la ejecución dentro de la estrategia	▶	Management

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO

El primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules.

Primera vía: explorar industrias alternativas

Una compañía no compete sólo con las otras empresas de su industria sino con aquéllas que pertenecen a otras industrias generadores de productos o servicios alternativos.

Las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito.

Cada vez que un comprador toma una decisión de compra, implícitamente sopesa las alternativas, muchas veces inconscientemente.

Por alguna razón, muchas veces abandonamos ese pensamiento intuitivo cuando pasamos a ser los vendedores. Los vendedores rara vez piensan

conscientemente en la manera como los clientes eligen entre las alternativas que les ofrecen las distintas industrias.

Segunda vía: explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño.

Tercera vía: explorar la cadena de compradores

Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios, y en algunos casos también hay líderes de opinión que influyen sobre la decisión. Las distintas compañías de una industria muchas veces enfilan sus baterías hacia segmentos diferentes del mercado, por ejemplo, clientes pequeños o clientes grandes.

Pero una industria por lo general converge sobre un solo grupo de compradores. Por ejemplo, la industria farmacéutica se concentra principalmente en las personas que influyen sobre la decisión: los médicos.

Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos.

Tomemos el caso de las salas de cine. La facilidad y el costo de conseguir a una niñera y estacionar el vehículo afectan el valor percibido de una salida al cine.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio.

Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional.

Con el tiempo, las industrias cuya inclinación es funcional se tornan todavía más funcionales y las compañías cuya inclinación es emocional se tornan todavía más emocionales.

Las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio.

Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo

La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos.

La concepción de espacios nuevos en el mercado

El proceso de descubrir y crear océanos azules no es cuestión de predecir o impedir las tendencias de la industria. Tampoco es un proceso de ensayo y error según el cual los gerentes proceden a implantar cualquier idea descabellada que se les viene a la mente. Se trata de operar dentro de un proceso estructura para reorganizar las realidades del mercado de una manera completamente nueva.

ENFOCARSE EN LA PERSPECTIVA GLOBAL, NO EN LAS CIFRA

El proceso de planeación estratégica de la mayoría de las compañías las mantiene atadas a los océanos rojos. El proceso tiende a empujar a las compañías a competir dentro del espacio existente del mercado.

El cuadro estratégico cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (y posiblemente en el futuro). El segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales éstos invierten como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como ésta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro.

Elaboración del cuadro estratégico

Dibujar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es fácil identificar las variables clave de la competencia.

La misma dificultad ofrece la labor de evaluar en qué medida la compañía y sus competidores ofrecen las diversas variables competitivas.

Primer paso: despertar visual

Es un error frecuente tratar de hablar de los cambios de estrategia sin antes resolver las diferencias de opinión con respecto al estado actual de las cosas. Otro problema es que los ejecutivos muchas veces se resisten a aceptar la necesidad de cambiar, puesto que tienen intereses creados o creen que el tiempo les dará la razón con respecto a sus decisiones anteriores.

Segundo paso: exploración visual

La manera como la gente utiliza o no utiliza sus productos o servicios. Aunque este paso podría parecer obvio, hemos visto que los gerentes

suelen delegar la responsabilidad por este aspecto de su proceso estratégico.

Una compañía no debe entregar jamás sus ojos a un tercero. No hay nada que pueda reemplazar la capacidad de ver por uno mismo.

No hay duda de que primero hay que fijar la atención en los clientes. Pero no basta con eso. También hay que ir tras los no clientes. Y cuando el cliente no es el mismo usuario, es preciso incluir a los usuarios en la observación.

Tercer paso: feria visual de la estrategia

Cuarto paso: comunicación visual

Una vez establecida la estrategia futura, el último paso consiste en comunicarla de tal manera que cualquier empleado pueda comprenderla fácilmente.

IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE

Ninguna compañía está dispuesta a aventurarse más allá de los océanos rojos sólo para caer en un charco. La pregunta es: ¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando?

A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar el camino opuesto. En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común. De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía.

Para ir más allá de la demanda existente, piense primero en los no clientes que en los clientes; en los elementos comunes antes que en las diferencias; en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina. Los tres niveles de los no clientes

Los no clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado. Se ubican al borde del mismo. Son compradores que compran lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, pero en su mente no se consideran clientes de la industria. Están a la espera de saltar del barco y abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, de ofrecérseles un salto cualitativo en

valor, no sólo se quedarían sino que multiplicarían la frecuencia de compra, desatando una demanda potencial de grandes dimensiones.

El segundo nivel de no clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece. Son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de su mercado. Son los no clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece.

Primer nivel de no clientes

Estas personas que están próximas a convertirse en no clientes son aquellas que utilizan mínimamente lo que el mercado actualmente les ofrece mientras encuentran algo mejor.

Tan pronto identifican cualquier alternativa mejor, abandonan gustosas el barco. En este sentido, permanecen sentadas al borde del mercado.

No clientes de segundo nivel

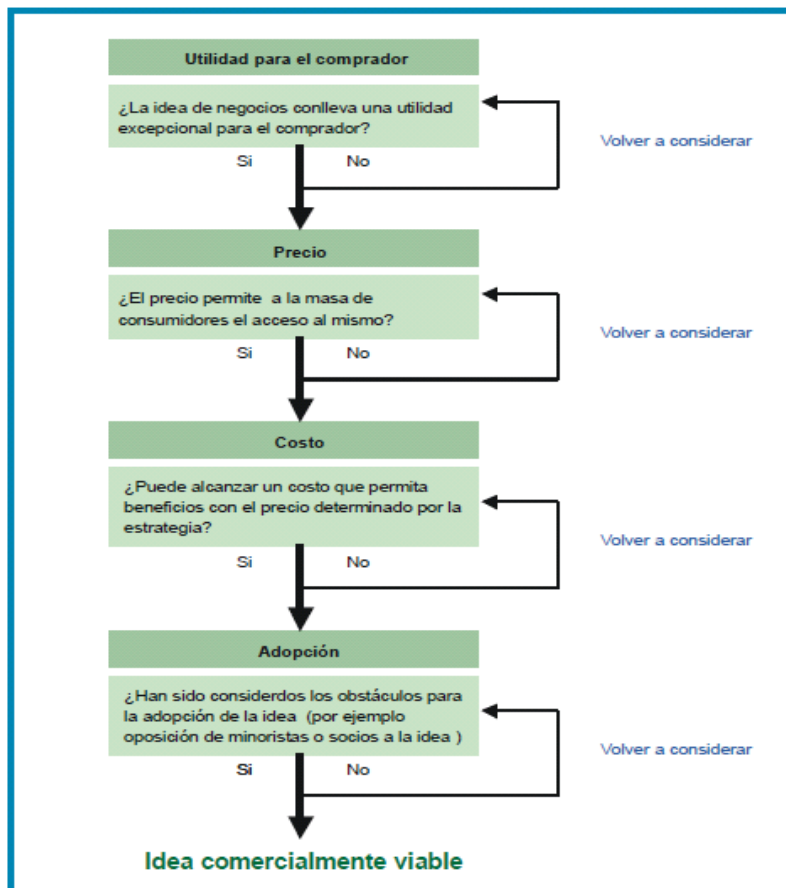
En este nivel están los no clientes que rehúsan formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene para ofrecer por parecerles inaceptable o fuera de su alcance.

No clientes de tercer nivel

Por lo general, ninguna de las empresas de la industria ha considerado a estos no clientes inexplorados como clientes en potencia o como clientes objetivo, lo cual se debe a que existe el supuesto de que las necesidades de esos no clientes y las oportunidades de negocios asociadas con ellos pertenecen a otros mercados.

APLICAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA

La secuencia de la estrategia del océano azul



El punto de partida es la utilidad para el comprador. ¿Da su producto lugar a una utilidad excepcional? ¿Hay una razón verdaderamente atrayente para que el grueso del mercado desee comprar? Si no hay nada de esto, el potencial del océano azul es inexistente.

Fijar el precio estratégico correcto. Recuerde que una compañía no debe depender exclusivamente del precio para crear demanda.

¿Se ha fijado el precio de su producto o servicio con el propósito de atraer al grueso de los compradores objetivo, pensando en que están en plena capacidad de pagar por él? Si no es así, no podrán comprar, y su producto o servicio tampoco creará una agitación irresistible en el mercado.

El costo. ¿Puede usted producir lo que ofrece al costo objetivo y obtener de todas maneras un margen de utilidades sano? ¿Podrá obtener utilidades al precio estratégico, es decir, el precio fácilmente accesible al

grueso de los compradores objetivo? Usted no debe permitir que los costos determinen el precio. Tampoco debe rebajar la utilidad a causa de unos costos elevados que le impidan obtener utilidades al nivel estratégico de precio.

Enfrentar los obstáculos para la adopción. ¿Cuáles son los obstáculos que se atraviesan en el camino de su idea? ¿Los ha corregido desde un principio?

PRUEBA DE LA UTILIDAD EXCEPCIONAL

Podría pensarse que la necesidad de evaluar la utilidad de su producto o servicio para el comprador se cae de su peso. Sin embargo, son muchas las compañías que no ofrecen valor excepcional porque están obsesionadas con la novedad de su producto o servicio, especialmente si una nueva tecnología forma parte del mismo.

A menos que la tecnología les facilite ostensiblemente la vida a los compradores y se traduzca en mayor comodidad, productividad, diversión y actualidad, y además represente un menos riesgo, no atraerá al grueso de los compradores, por muchos premios que consiga.

Esa manera diferente de ver las cosas es importante porque significa que el desarrollo de un producto o servicio no debe ser tanto una cuestión de sus posibilidades técnicas sino que debe concebirse en función de su utilidad para los compradores.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador

	1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Complementos	5. Mantenimiento	6. Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e imagen						
Amabilidad con el medio ambiente						

Las seis palancas de la utilidad

La mayoría de las palancas son obvias. La simplicidad, la diversión e imagen, y la amabilidad con el medio no necesitan mayor explicación.

Para hacer la prueba de la utilidad excepcional las compañías deben verificar que su producto o servicio elimine los mayores obstáculos en todo el ciclo de compra tanto para los clientes como para los no clientes.

De la utilidad, el precio y el costo a la adopción

Los empleados

No resolver debidamente las inquietudes de los empleados acerca del impacto que una idea nueva pueda tener sobre su sustento puede ser costoso.

Antes de hacer pública una idea, las compañías deben hacer un esfuerzo concertado por comunicar a sus empleados que son conscientes de las amenazas implícitas en la ejecución de la idea. Las compañías deben trabajar conjuntamente con sus empleados para encontrar la manera de contrarrestar las amenazas y lograr que todo el mundo salga ganando a pesar de que haya cambios de funciones, responsabilidades y remuneración.

Los aliados comerciales

Quizá más nociva que el resentimiento de los empleados sea la resistencia de los socios comerciales ante el temor de que la nueva idea ponga en peligro sus utilidades o su posición en el mercado.

El público en general

La oposición a la nueva idea también puede difundirse entre el público en general, especialmente si es muy novedosa e innovadora y amenaza las normas sociales o políticas establecidas. Los efectos pueden ser devastadores.

El desafío principal al educar a estos tres grupos de personas interesadas – los empleados, los aliados y el público en general– consiste en plantear el diálogo abierto sobre las razones para adoptar la nueva idea. Las partes interesadas deben sentir que han sido escuchadas y que no habrá sorpresas.

Índice de ideas de océano azul

Utilidad	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Hay razones contundentes para comprar el producto o servicio ofrecido?
Precio	¿Está el precio fácilmente al alcance del grueso de los compradores?
Costo	¿Cumple la estructura de costos con la meta de costos?
Adopción	¿Se han resuelto desde el principio los obstáculos para la adopción?

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Vencer las principales barreras organizacionales

Claro está que toda estrategia trae consigo el reto de la ejecución. Es usual que las compañías, al igual que las personas, tengan dificultades serias a la hora de traducir el pensamiento en acción.

Los gerentes nos han asegurado que el desafío es duro e implica superar cuatro barreras.

La primera es de percepción: crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico.

La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo.

La tercera barrera se relaciona con la motivación.

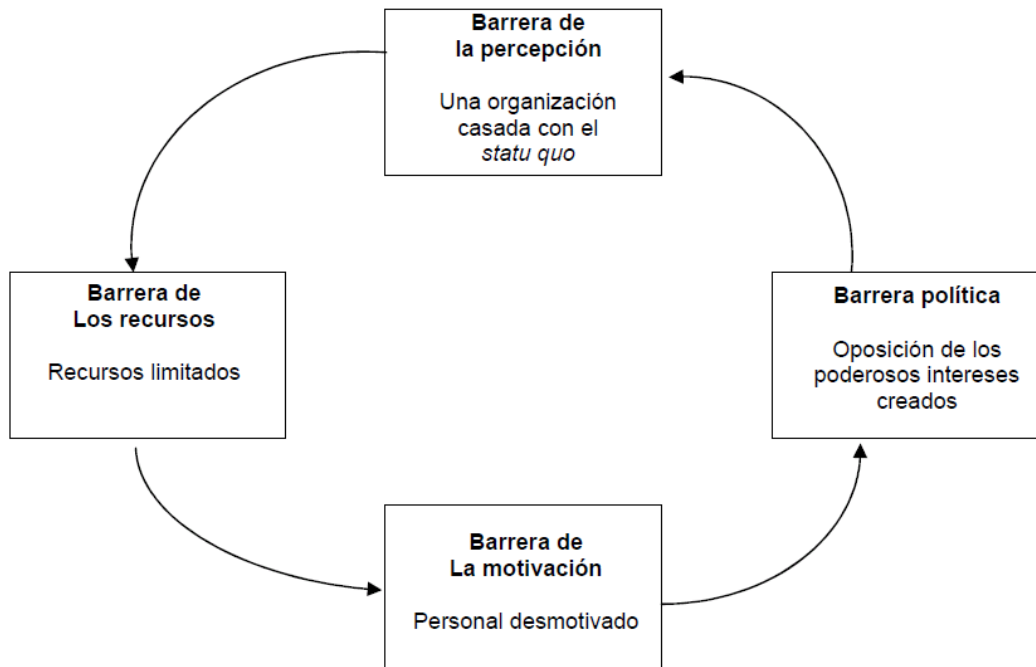
Eso es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.

La última barrera es política. Tal como lo manifestara un gerente, “en nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie”.

Según la sabiduría convencional, mientras más grande es el cambio, mayores son los recursos y el tiempo necesarios para producir resultados.

Por consiguiente, es preciso abandonar la sabiduría convencional y recurrir a algo que hemos denominado liderazgo para inclinar la balanza.

Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia.



Atravesar la barrera de la percepción

La batalla más dura en muchas iniciativas de cambio y transformación es lograr que las personas reconozcan la necesidad de un cambio estratégico y se pongan de acuerdo sobre sus causas. La mayoría de los directores ejecutivos de las empresas recurren a las cifras para basar su argumentación a favor del cambio, e insisten en que la compañía debe fijar y lograr mejores resultados: **“Sólo hay dos alternativas en materia de desempeño: cumplir las metas de desempeño, o superarlas”**.

Experimentar la “alcantarilla eléctrica”

Para romper el *statu quo*, los empleados deben vivir en carne propia los peores problemas operativos. Ni los altos ejecutivos ni los gerentes medios ni los demás empleados deben tener que imaginar hipótesis sobre la realidad. Las cifras son cuestionables y no inspiran, pero enfrentarse directamente con la mediocridad es algo que estremece y de lo cual no hay escapatoria. Pero al mismo tiempo incita a la acción. Esta experiencia directa ejerce una influencia desproporcionada para derrumbar rápidamente la barrera de la percepción.

Tratar con los clientes descontentos

Para demoler la barrera de la percepción no sólo es preciso sacar a los gerentes de la oficina para que conozcan los horrores de la operación, sino también para que oigan personalmente a los clientes más descontentos. No se atenga a lo que dicen las encuestas de mercado.

Dicho simplemente, no hay nada como conocer y oír personalmente a los clientes insatisfechos.

¿Qué hace usted cuando desea crear conciencia en su organización sobre la necesidad de un cambio estratégico para romper con el estado de cosas? ¿Argumenta su caso con base en las cifras, o pone a sus gerentes, empleados y superiores (y a usted mismo) en contacto directo con los peores problemas operativos? ¿Pone a sus gerentes en contacto con el mercado para que oigan los reclamos airados de los clientes decepcionados, o contrata a un tercero para que vea por usted y distribuya encuestas de investigación de mercados?

Superar la barrera de los recursos

Cuando escasean los recursos, los ejecutivos pueden valerse de tres factores que ejercen una influencia desproporcionada a fin de liberar un gran contingente de recursos por una parte, y multiplicar su valor por la otra. Se trate de las zonas calientes, las zonas frías y la negociación.

Las zonas calientes son aquellas actividades que exigen pocos recursos pero pueden generar grandes ganancias en materia de desempeño. Por otro lado, las zonas frías se refieren a las actividades que exigen grandes recursos pero tienen un impacto menor sobre el desempeño.

La negociación se refiere al intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra a fin de llenar los vacíos. ¿Cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de sus recursos pero generan un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuáles actividades tienen el impacto más grande sobre el desempeño pero carecen de recursos?

Embarcarse en la negociación

Además de reasignar internamente los recursos de los cuales dispone una unidad, los líderes que inclinan la balanza negocian hábilmente los recursos que no necesitan a cambio de otros de los cuales carecen.

¿Asigna usted sus recursos con base en los supuestos de siempre, o trata de conseguir y conseguir y concentrar los recursos en las zonas calientes? ¿Cuáles son sus zonas calientes? ¿Cuáles actividades ejercen un mayor impacto sobre el desempeño pero carecen de recursos suficientes?

¿Cuáles son sus zonas frías? ¿Cuáles actividades cuentan con un exceso de recursos pero tienen un impacto insignificante sobre el desempeño?
¿Cuenta con oportunidades para negociar, y qué puede negociar?

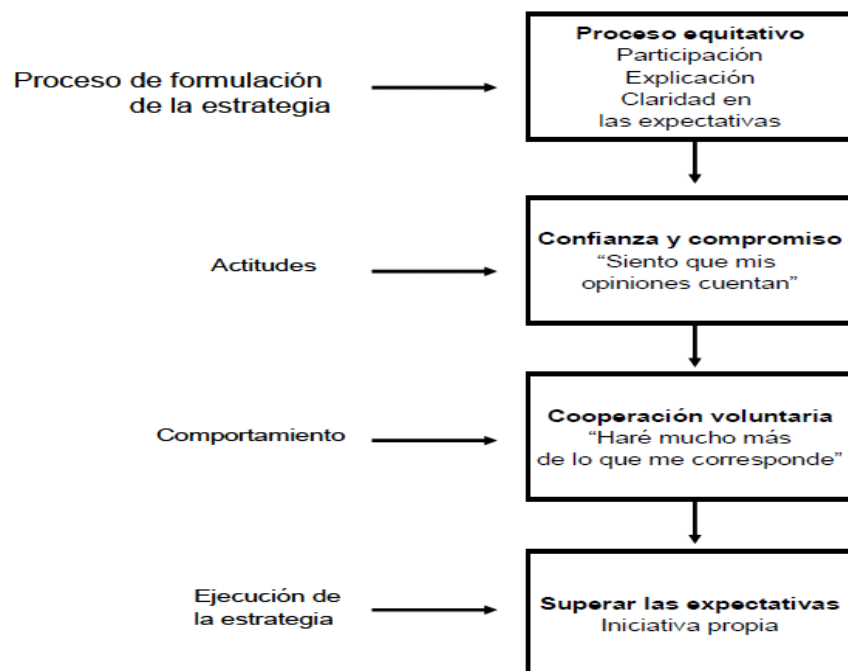
Poner a las personas clave en una pecera

El medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de motivación entre las personas clave consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Por eso hablamos de gestión transparente, en donde las actuaciones y las omisiones de las personas clave se presentan como los peces en una pecera. De esa manera, las repercusiones de la falta de acción de las personas clave se magnifican. Todo el mundo puede apreciar claramente a los rezagados y se establece un escenario equitativo en el cual los agentes de cambio tienen la misma oportunidad de destacarse. Para que surta efecto, esta gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad.

INCORPORAR LA EJECUCIÓN A LA ESTRATEGIA

Es sólo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, que una compañía se destaca como ejecutora contundente.

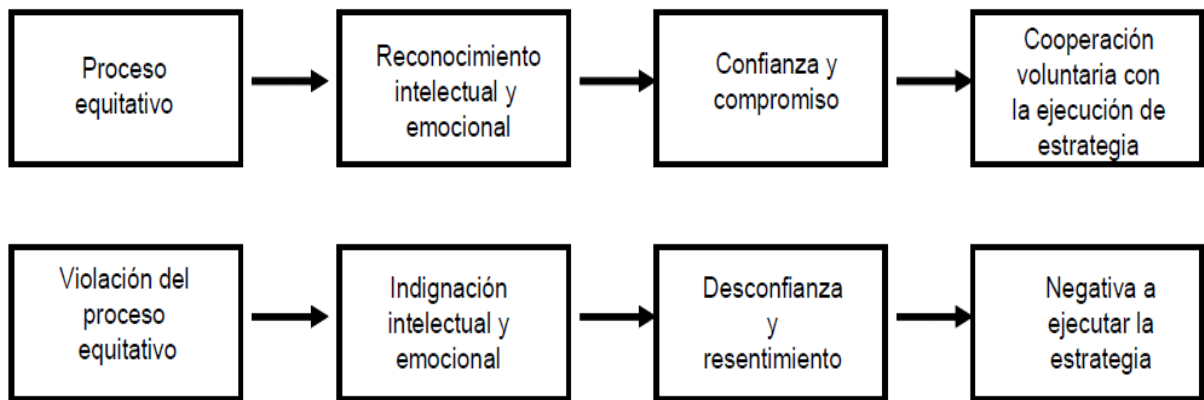
Mientras más lejos se encuentren los empleados de la cúpula y mientras más escasa haya sido su participación en la creación de la estrategia, mayor será el pánico.



La teoría del reconocimiento intelectual y emocional

El reconocimiento inspira una fuerte motivación intrínseca, la cual empujaba a las personas a hacer más de lo que se les pedía y cooperar voluntariamente. Por consiguiente, en la medida en que la percepción acerca del proceso equitativo conlleva un mensaje de reconocimiento intelectual y emocional, las personas estarán mejor dispuestas a dar de sí mismas y cooperar con el éxito de la organización en la ejecución de la estrategia.

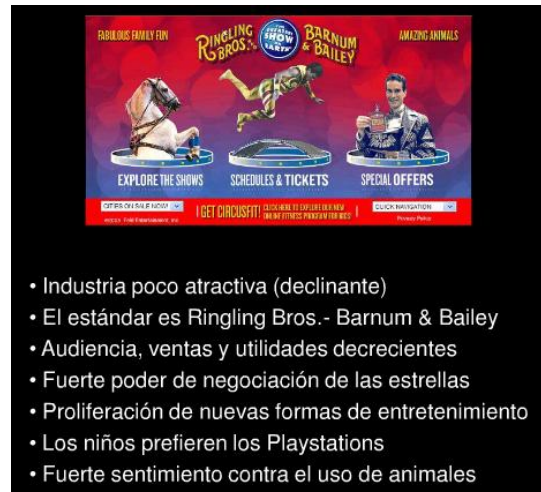
Consecuencias para la ejecución de la presencia o ausencia de un proceso equitativo en la creación de la estrategia



APLICACIÓN DEL TEMA (CASO PRÁCTICO)

CIRQUE DU SOLIEL

Océano Rojo



- Industria Poco atractiva
- El estándar es Ringling Bros

- En negocios nada es imposible

Guy Laliberté al principio de los años 80 tuvo un sueño, apoyado por un grupo de artistas callejeros canadienses, de formar un circo en Québec y llevarlo por todo el mundo y ese sueño lo asociaron a una visión compartida que hacen realidad día a día, y es el de estimular placenteramente la imaginación de los espectadores proporcionando experiencias gratificantes.

Fue así en 1984 cuando nace **Cirque du Soleil**, al ser seleccionados para celebrar el descubrimiento de Canada, Van recorriendo con el espectáculo las diferentes provincias de Canada, un país de casi nula tradición circense, hasta que en 1987 debutan en Estados Unidos en el Festival de Los Angeles, justamente con "**We Reinvent The Circus**", que expresa lo que en verdad logró que es reinventar el circo. El éxito obtenido fue generando invitaciones y giras por Japón en 1992 por ejemplo, pero fue en ese año cuando firmo un contrato por 10 años para presentar a *Mystere*, un espectáculo nuevo que revolucionó y transformó el entretenimiento en Las Vegas.

- Diferenciación del concepto de negocio

Guy Laliberté, sostiene que lo que hizo fue a partir de tomar una forma de arte envejecida y que la gente se había olvidado y consiguientemente creía que no se le podía ofrecer algo distinto a lo que conocían y fue entonces cuando se creó un concepto creativo propio, en donde en cada espectáculo se ofrece una propuesta de valor única, diferente y especial para que acróbatas, bailarines y atletas, exhiban sus destrezas.

- Matriz

Eliminar	Aumentar
Artistas Estrellas Shows de Animales Ventas de Butaca Shows en múltiples arenas	Un show único y especial
Reducir	Crear
Diversión y Humor Suspense y Peligro	Temas Ambiente refinado Múltiples Producciones Música y Danza Artística

A su vez la matriz "Eliminar, reducir, incrementar y crear", complementa el esquema de las 4 acciones y ayuda a la empresa a actuar y a crear una nueva curva de valor; como sucede si la aplicamos al caso Cirque Du Soleil, en donde se eliminaron costos de los circos tradicionales que no se habían cuestionado hasta entonces, como la utilización de animales que cada día tenía por parte del público más rechazo, y que administrar dichos animales implicaban costos elevadísimos, como el de entrenarlos, alimentarlos, asegurarlos, transportarlos y brindarles atención médica. Lo mismo sucedía, al utilizar varias pistas, donde el espectador tenía que transportarse innecesariamente de una a otra, cuando podría brindársele propuestas temáticas únicas en un solo escenario con un ambiente refinado complementando en el espectáculo música y danza artística.

- Mix amplio horizontal de producto

Cada espectáculo desarrolla una historia temática distinta, durante un promedio de horas, donde todo acontece de un modo muy atractivo, lo que recibe como es natural del público expresiones de admiración; por que perciben que no es un circo, es mucho más que ello; y es más que un

vestuario llamativo, un ballet, un concierto o bien un espectáculo de Hollywood. La realidad es que no es nada de eso, sino presentaciones que tienen un poco de cada una de ese tipo de eventos, que hacen un todo único, diferente y singular que conmueve y deleita todos los sentidos. La variedad de espectáculos es amplia horizontalmente e incluye el siguiente mix : Alegría, Corteo, Delirium, Dralion, KÀ, KOOZA, La Nouba, LOVE, Mystère, « O », Quidam, Saltimbanco, Varekai, Wintuk y ZUMANITY

Cirque Du Soleil también, incrementó sus actividades originarias, efectuando películas y un libro. En 1999, la empresa decidió hacer dos películas. La primera, un largometraje llamado Alegría, que cuenta la historia de amor entre un mimo de la calle y la cantante del circo; y la segunda, Journey of man, elaborada para ser proyectada en salas IMAX, que son salas que exhiben las películas en tres dimensiones. Con respecto al libro, lanzo The Spark escrito por John Bacon basado en una idea original de Lyn Heward, a través del cual se impulsa la creatividad y la imaginación, ambas aplicadas a la vida.

-Recursos que emplea para logra sus resultados superiores

Varios son los activos y recursos tangibles e intangibles que administra estratégicamente, que le permiten consolidar su propuesta de valor, crecimiento y resultados, destaquemos los principales:

Estrategia: Para ganar sin competir, naturalmente hasta el momento que lo imiten se dirigió no a los clientes tradicionales del Circo como son los niños sino que lo hizo a los no clientes como lo son los adultos y clientes corporativos.

Sistema de gestión: Liderazgo y sistema de gestión de clase superior, que le permiten concretar resultados ejemplares y convertirse en una de las empresas de entretenimiento más importante, valorada y famosa del mundo.

El talento humano: Más de 3000 empleados en todo el mundo de 40 nacionalidades distintas, que poseen excelentes competencias y profesionalidad , muy valiosos por cierto, cuya edad media promedio es de 34 años aproximadamente, y que realizan una actividad muy exigente que impulsa una rotación anual elevada que llega alrededor del 20 %. Existe un buen trabajo de búsqueda y selección por medio de cerca de 14 cazadores de nuevos talentos por todo el mundo.

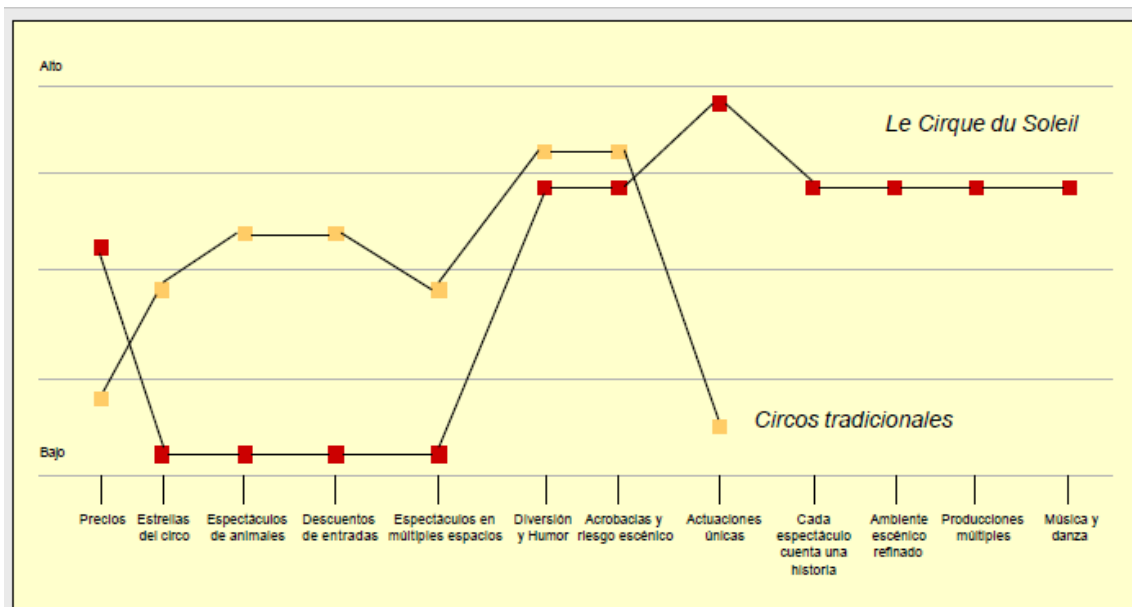
Relación con los espectadores: Cirque du Soleil construyó, un vínculo único entre los artistas y los espectadores del mundo entero y son los mismos clientes, los que impulsan las ideas y pasiones creativas.

Innovación con valor: Generando propuestas de valor innovadoras, únicas e inolvidables que crean experiencias gratificantes.

Recursos teatrales combinados con alta tecnología: A través de los que consigue sorprender con imágenes conformadas por la combinación de destrezas físicas y tecnología.

Desempeño logístico: Muy buena administración de una logística muy compleja, en donde no solo hay que lograr ser eficaz, sino también eficiente por el crecimiento de los costos logísticos. Para tener una idea, solo la utilería de un espectáculo llega en cerca de 57 contenedores, son necesarios 18 autoelevadores, grúas de 80, 100 y 150 toneladas para el montaje y desmontaje; así como 200 mil litros de gasoil para las luces, el sonido, la iluminación exterior y el estacionamiento.

Cuadro de valor de Cirque du Soleil



CONCLUSIONES:

La estrategia del océano azul, es un planteamiento estratégico que coherente con la dinámica del mercado, invita a crear mercados a partir de necesidades de la demanda y no a desarrollar mercados apuntando a estrategias de participación y guerra con la competencia.

La sostenibilidad de una estrategia de océano azul se asegura desde el principio de ella misma, así que de la creación de unas buenas bases depende que sea exitosa, pienso que las empresas que han fracasado al implementar esta estrategia lo han hecho porque o bien han imitado otras estrategias de océano azul, o porque no tenían estas bases bien definidas.

RECOMENDACIONES:

La formulación de una estrategia de océano azul es más compleja de lo que puede parecer, y es una tarea que no debe realizar una sola persona, ni siquiera siendo único dueño o presidente de una empresa.

Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.