

Preguntas para los profesores Kim y Mauborgne por Bárbara Anderson de la revista **Expansión**.

1. La estrategia del océano azul proporciona un nuevo esquema para impulsar el crecimiento, colocándose aparte del pensamiento competitivo tradicional. ¿Los autores piensan que el modelo de pensamiento competitivo de Porter, de “ataque frontal” y del “océano rojo”, es totalmente redundante?

K y M: Absolutamente no. Siempre será importante nadar exitosamente dentro del océano rojo y ganarle a nuestros rivales. Los océanos rojos siempre tendrán peso y serán una realidad en el mundo de los negocios. La oferta excede la demanda en cada vez más industrias; por lo tanto, competir por una participación en mercados cada vez más reducidos es necesario, pero no es suficiente para sostener un alto desempeño. Las compañías tienen que ir más allá de la competencia. Para obtener nuevas oportunidades de ganancias y de crecimiento, también tienen que crear océanos azules. Se debe tener un mejor balance en cuanto a las iniciativas del océano rojo y del azul. Actualmente, el campo de la estrategia está muy dominado por el pensamiento del océano rojo.

2. ¿El pensamiento del océano azul es más apropiado para las economías maduras que para los mercados de rápido crecimiento como por ejemplo el de China?

K y M: Evidentemente, la estrategia del océano azul es imperativa dentro de las economías y las industrias maduras, que usualmente se caracterizan por tener una intensa competencia, batallas por participación de mercado y declive en sus márgenes de ganancia. La estrategia del océano azul, proporciona no solamente la inspiración sino las guías prácticas y los marcos analíticos con los cuales las compañías pueden revitalizar sectores completos y ganar un fuerte crecimiento rentable al incrementar la demanda. Pero la estrategia del océano azul es igualmente un factor clave para los mercados de rápido crecimiento como son China e India. Cada vez más leemos en la prensa cómo las compañías en China e India no se conforman en quedarse dentro de las fronteras de sus economías locales. Su propósito es convertirse en campeones globales con marcas fuertes reconocidas alrededor del mundo. La pregunta es, ¿qué se necesita para que se destaquen dentro de la economía global ya repleta y construyan marcas fuertes? ¿Permitiría una estrategia del océano rojo que las compañías de China e India alcancen esto? Las compañías de occidente lo han atestiguado y la respuesta es no. Tanto China como la India podrán ser mercados de rápido crecimiento, pero también son intensamente competitivos. Para crear un fuerte crecimiento rentable en estos mercados, una estrategia del “yo también” (*me too*) no será suficiente. Las compañías también necesitan crear océanos azules.

3. El pensamiento del océano azul es muy versátil y se ha aplicado exitosamente dentro de un rango de industrias. El libro proporciona excelentes herramientas para reflexionar acerca de las estrategias, pero esto demanda mucha imaginación y creatividad. ¿Es aprender a ser más imaginativos uno de los grandes retos para los ejecutivos modernos?

K y M: Creemos que uno de los grandes retos para los ejecutivos es aprender a navegar efectivamente tanto en los océanos azules como en los rojos. El reto es cómo puede escapar una compañía de la competencia y reconstruir efectivamente

las fronteras del mercado, de modo que maximice las oportunidades y minimice el riesgo. La creatividad y la imaginación por sí solas son buenas, pero al menos que estas estén ligadas a las oportunidades comerciales del mercado, su valor siempre será cuestionado. Lo que es muy emocionante es que en nuestra investigación se revelaron patrones claros para reconstruir las fronteras del mercado y crear espacios nuevos y lucrativos. En otras palabras, la estrategia del océano azul guía y canaliza la imaginación de los ejecutivos hacia espacios de mercado nuevos, no de forma experimental tomando riesgos empresariales, sino de forma sistemática basada en metodologías.

4. ¿Cuál fue la primera idea que guió a los profesores a escaparse del paradigma del océano rojo?

K y M: En industria tras industria, observamos que las compañías con un alto desempeño no competían sino hacían de la competencia algo irrelevante. No estaban enfocados en el benchmarking de competidores, ni esforzándose por vencerlos. En lugar de aceptar las condiciones de la industria, las retaron y crearon una nueva demanda. Estas ideas no cuadraban con el paradigma del océano rojo, el cual ve las condiciones de demanda más allá de la influencia que puede ejercer la compañía. Esto nos condujo a nuestra búsqueda de más de una década, abarcando más de 30 industrias y 150 creaciones de océanos azules desde el año 1880 hasta el 2000.

5. ¿Ustedes ayudan a las compañías a implementar las estrategias del océano azul?

K y M: Tenemos una red de consultores, académicos y practicantes dentro del sector público y privado alrededor del mundo (incluyendo a A. Yovanovich/ Emercomex en México), los cuales trabajan en las compañías implementando directamente las estrategias del océano azul. Hemos dirigido proyectos de implementación, pero ahora con nuestro libro, el cual es un Bestseller internacional y se ha traducido en 27 idiomas, estamos limitados de tiempo para involucrarnos en proyectos de implementación.

6. ¿Es esta la función del VIAT: Value Innovation Action Tank?

K y M: En marzo de 2004 se fundó el VIAT en Singapur. VIAT es una organización no-lucrativa, formada por 15 Secretarías de Gobierno y agencias de Singapur como socios fundadores, incluyendo las Secretarías de Finanzas, de Información, de Comunicación, de las Artes y de Desarrollo Nacional. Su objetivo es aplicar las ideas, los marcos conceptuales, las herramientas y los procesos de Value Innovation® y de la estrategia del océano azul a los sectores público y privado y a la población, para permitirle a Singapur transitar en la economía de conocimiento actual de forma activa. Pueden obtener mayor información y noticias relacionadas en www.blueoceanstrategy.com.

7. ¿Han tenido algún ejemplo notorio en que haya fracasado la aplicación de la estrategia del océano azul?

K y M: Esa es la pregunta que todo ejecutivo se debe hacer. En nuestra investigación hemos tratado de entender las características que separan a las compañías que han creado océanos azules de las que han fallado. Encontramos

cuatro factores clave que definen las creaciones de océanos azules exitosos. Estos son la utilidad para el comprador, la estrategia de precios, la estructura de costos y las barreras de adopción. A menos que las nuevas ideas de la compañía puedan cumplir de forma satisfactoria con cada uno de estos criterios, no estarán abriendo un océano azul de nuevo espacio de mercado. Mientras las ideas que no satisficieron ninguno de los criterios fracasaron, vimos también ejemplos notorios como el de Iridium de Motorola, el cual satisfizo alguno de los criterios, pero no todos. La belleza de aplicar este ejercicio es que reduce dramáticamente la probabilidad de fallo de los océanos azules. El libro provee herramientas y marcos conceptuales para crear y capturar océanos azules de modo que maximice las oportunidades y minimice el riesgo. En nuestro trabajo en la aplicación del océano azul, no hemos tenido ningún ejemplo notorio de fracaso.

8. Los autores analizan como Cemex le dio un valor emocional en México a su cemento. ¿Han tenido la oportunidad de analizar a México? México se ha abierto considerablemente en los últimos 10 a 15 años, pero muchas de las industrias son efectivamente monopolios u oligopolios. Necesitamos nuevos espacios de mercado. ¿Qué piensan sobre esto?

K y M: Vemos una enorme oportunidad para que las compañías en México creen nuevos espacios de mercado como lo hizo Cemex al aplicar el pensamiento del océano azul. Hasta para las compañías bien establecidas en México que disfrutaban una especie de estatus monopólico u oligopólico, este estatus por sí solo no es suficiente para que estas compañías se muevan exitosamente hacia los mercados globales y ganen un fuerte crecimiento rentable y el reconocimiento de su marca. Como el mercado global se caracteriza por tener una intensa y a menudo sangrienta competencia, las compañías mexicanas necesitarían crear océanos azules para diferenciarse. Sin embargo, también las pequeñas y medianas empresas en México pueden tener beneficios significativos si aplican la estrategia del océano azul, cualquiera que sea su negocio. La estrategia del océano azul permite que las pequeñas compañías se conviertan en grandes rápidamente y que las grandes compañías se regeneren.

9. ¿Ha habido algún pensador o algún líder, fuera del campo de los negocios, que haya inspirado su propio pensamiento?

K y M: El libro de Thomas Kuhn “La Estructura de las Revoluciones Científicas” y Sócrates, por su ánimo de nunca dejar de preguntar y por querer siempre aprender y mejorar.