



Edición dedicada al tema de Innovación Estratégica e Innovación del Valor



La innovación — y el crecimiento que resulta de la misma — se ha elevado al primer nivel de cada orden del día empresarial. En el mundo de hoy, una empresa no puede mantener la ventaja competitiva simplemente por la vía de la superioridad tecnológica o la eficiencia operativa: en un descuido de segundos, sus competidores globales entran sin que se de cuenta a mercados aparentemente inexpugnables, o aún más, ni siquiera imaginados por usted. Una compañía no puede mantener la ventaja competitiva simplemente por la excelencia operacional: aún con las mejoras de calidad introducidas por la aplicación de los principios de Seis Sigma que se siguen extendiendo a nivel mundial, la eficiencia operacional se ha hecho afortunadamente una necesidad corporativa que es, sin embargo, insuficiente para conducir a la diferenciación sostenida.

Una compañía que desarrolla un camino para renovarse continuamente con modelos de negocio, productos y servicios innovadores, sin embargo, puede distanciarse de sus competidores creando, vez tras vez, nuevas ondas de crecimiento en valor. Lamentablemente, la búsqueda empresarial para dominar innovación ha sido frustrante. Algunas compañías ofrecen productos incuestionablemente atractivos en el mercado. Otras compañías no parecen poder vencer la apatía interna que reduce la marcha de proyectos de alto potencial a una velocidad demasiado lenta. Muchos directivos, ante las incertidumbres del entorno venezolano se preguntan ¿Innovar para qué?. La mayor parte de compañías han levantado sus manos en señal de rendirse, resignados a la aparente aleatoriedad e imprevisibilidad de la innovación.



Bajo estas perspectivas de la innovación, surgen los conceptos y las prácticas de “Value Innovation” y “Blue Ocean Strategy” que estaremos presentando en este y los siguientes números de Brújula Gerencial. Esperamos que les sean útiles en este camino hacia la innovación como impulsora del crecimiento sostenido.

Jesús Sánchez Martorelli
Caracas, Venezuela

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica, Balanced Scorecard e Indicadores de gestión, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web o simplemente escríbanos al correo:

jesus.sanchez@nrgconsultores.com

Solicite nuestro e-book: Estrategias de Océano Azul, sin costo alguno



Balanced Scorecard e Innovación en Valor (Value Innovation)

Innovación Estratégica e Innovación en Valor

www.nrgconsultores.com

Jesús Sánchez Martorelli

Recientemente publicado en español, el libro La Estrategia del Océano Azul (Blue Ocean Strategy), no ayuda a descubrir nuevos enfoques en la generación de estrategias organizacionales.

Desde los ochentas, las compañías han buscado competir con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable y sostenido. Han luchado en la búsqueda de una ventaja competitiva, han batallado por lograr una participación en el mercado y se han esforzado por diferenciarse. Sin embargo, en los mercados e industrias saturadas de hoy, la competencia no produce sino "océanos rojos" teñidos de la sangre de los rivales que pelean por una base de utilidades cada vez más menor. En un libro que cuestiona todo los esquemas aprendidos saber sobre la forma de alcanzar el éxito estratégico, W. Chan Kim y Renée Mauborgne sostienen que aunque la mayoría de las compañías compiten dentro de esos océanos rojos, esta estrategia cada vez ofrece menos oportunidades de generar crecimiento rentable. Con base en un estudio de 150 movimientos estratégicos que abarcan un periodo de mas de cien años y treinta

industrias, Kim y Mauborgne proponen un enfoque innovador donde las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra sus competidores sino creando "océanos azules" de espacios de mercados que aseguren el crecimiento. La estrategia del océano azul es un enfoque sistemático para hacer que la competencia se vuelva irrelevante. En este libro se examina una gama de movimientos estratégicos de varias industrias y se presentan los seis principios que toda empresa puede aplicar para formular y ejecutar con éxito estrategias de océano azul. Los seis principios muestran cómo reconstruir los límites del mercado, centrarse en el enfoque sistémico, explorar por fuera de los límites de la demanda existente, aplicar la lógica estratégica correcta, vencer las barreras de la organización, e incorporar la ejecución dentro de la estrategia.

Esta visión de la generación de estrategias, esta altamente vinculada al proceso de implementación del Balanced Scorecard, pues es un modelo centrado en el desarrollo de estrategias basado en la perspectiva del cliente.

Para un resumen del libro, por favor ver:

www.nrgconsultores.com/

Consulte sobre nuestros Seminarios "In Company" y cursos relacionados con Innovación Estratégica y Gerencia Estratégica del Tercer Milenio, para ampliar conocimientos prácticos sobre las aplicaciones de Innovación Estratégica y Blue Ocean Strategy. Por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestras página web www.oficinadehoy.com o www.nrgconsultores.com o simplemente escribanos al correo:

jesus.sanchez@nrgconsultores.com



La Estrategia del Océano Azul (Blue Ocean Strategy) Parte 1

La Estrategia del Océano Azul

www.nrgconsultores.com

Jesús Sánchez Martorelli



Blue Ocean Strategy, es el título de un libro de los autores W. Chan Kim y Renee

Mauborgne, editado en español por Editorial Norma en julio de este año, bajo el título "La Estrategia del Océano Azul" ¿Cuál es la estrategia del océano azul? Los autores lo definen así: "La estrategia del océano Azul implica la creación del espacio de mercado incontestado (no atendido). Demasiadas compañías nadan en el océano rojo de la competencia sangrienta, donde hay demasiados límites para el verdadero crecimiento. La imagen del enorme océano azul comunica las posibilidades infinitas para el crecimiento provechoso que existen con esta estrategia."

Los autores hablan de la innovación de valor. ¿Qué significa esto? Otra vez, de los autores, "la Innovación de Valor es un movimiento estratégico que permite que una compañía cree un océano azul.

Típicamente, las compañías en el océano rojo persiguen mejoras incrementales para clientes, bien sea por

bajo costo o por diferenciación. La innovación de valor ayuda a compañías a hacer saltos gigantescos en el valor proporcionado a sus clientes por la búsqueda simultánea de la diferenciación y bajo costo. "

Continuando con las referencias de los autores, ellos sostienen que: "Esto no debería entenderse como una escogencia entre ambas opciones; el valor excepcional y la innovación deberían ser inseparables. Ofrezca a los clientes un salto enorme en el valor, y esto dará la apertura a nuevos mercados. Es así como la competencia se hace irrelevante."

¿Y qué significa esto para nosotros? Pienso que el punto clave aquí es concentrarse en diferenciación y adición del valor a los clientes. A menudo estamos tan enfocados en la competencia, que olvidamos el concentrarnos en los clientes potenciales que no compran nuestros productos o servicios.

¿Cómo podemos atraer a más de esta gente a nuestro producto o servicio? Para ello debemos revisar los patrones



de comportamiento de los clientes, y estudiar detenida y claramente la estrategia de mercado y en general

como comunicamos nuestro mensaje hacia ese mercado.

Blue Ocean Strategy, Estrategia de Océano Azul parte 2

www.nrgconsultores.com, Jesús Sánchez Martorelli



Algunos elementos recopilados, adaptados y comentados de "Blue Ocean Strategy", el libro de los autores W. Chan Kim y Renee

Mauborgne, editado en español por Editorial Norma en julio de este año, bajo el título "La Estrategia del Océano Azul". Basado también en el artículo "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth" "HBR July-August 2004.

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios nos han enseñado un camino centrado en la competencia. Las empresas menos exitosas han seguido ese camino, un enfoque convencional: Su pensamiento estratégico está dominado por la idea de quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, las empresas de alto crecimiento alto han prestado poca atención a comparación o batalla con sus rivales. En cambio, han procurado hacer de sus competidores algo irrelevante por una lógica estratégica que los autores

denominan la innovación de valor (Value Innovation)

Veamos a continuación, algunas diferencias entre el enfoque en la competencia y el enfoque de innovación de valor.

Supuestos de Industria

Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como "dado y puesto", sin verlas con un sentido crítico e innovador. En consecuencia, su estrategia está fundamentada en esos supuestos. Los innovadores de valor hacen todo lo contrario. No importa como el resto de la industria se comporta. Ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Los innovadores de valor buscan ideas de éxito de ventas y saltos espectaculares en el valor.

Foco Estratégico

Muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico. Ellos comparan sus fuerzas y debilidades con aquellos de sus rivales y enfocan sus baterías en la construcción de "ventajas competitivas".



Esta lógica convencional conduce a las empresas a competir en ámbitos marginales e incrementales. La lógica de innovación de valor comienza con una ambición de dominar el mercado ofreciendo a un salto tremendo en el valor. Los innovadores de valor nunca dicen: Aquí está lo que los competidores hacen; hagamos esto en respuesta a ese enfoque.

Como los innovadores de valor no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compite. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen.

Clientes

Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto a menudo conduce a la segmentación estructurada y más fina, y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicas.

La innovación de valor sigue una lógica diferente. En vez de concentrarse en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor añaden las concordancias poderosas en los rasgos del producto o servicio que los clientes valoran. Los innovadores de valor creen

que la mayor parte de personas dejarán de lado sus diferencias si se les ofrece un aumento considerable del valor que se les entrega. Esas empresas trabajan con el corazón del mercado, aun si esto significa la pérdida de algunos de sus clientes.

Activos y Capacidades

Muchas compañías ven oportunidades comerciales por la lente de sus activos y capacidades existentes. Ellos preguntan, ¿Considerando lo que tenemos, qué es lo mejor que podamos hacer?

En contraste, los innovadores de valor preguntan, ¿Cómo lo haríamos si comenzamos de nuevo?

Productos y de Servicios

El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, a menudo cruzan esos límites. Ellos piensan en términos de la solución total que los clientes buscan, y ellos tratan de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

Otro elemento que ayuda a los gerentes a superar los límites establecidos de la industria para descubrir fuentes de valor completamente nuevas para los consumidores, es el de preguntarse las cuatro interrogantes clave:

¿Cuáles son los factores que nuestra industria da por supuestos establecidos,



y que deberían ser eliminados?
¿Qué factores deberían ser reducidos bajo del estándar de la industria?
¿Qué factores deberían ser elevados bien arriba el estándar de la industria?
¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?
Según la lógica convencional de la competencia, la curva de valor de una industria sigue una forma básica. Los rivales tratan de mejorar el valor ofreciendo un poco más por un poco menos, pero la mayoría no desafía la forma de la curva. Según los autores: “Todas las empresas alto desempeño que estudiamos crearon curvas de valor fundamentalmente nuevas y superiores. Ellos consiguieron esto por una combinación de eliminar rasgos, crear rasgos, y reduciendo y elevando rasgos y atributos a niveles sin precedentes en sus industrias.”
¿Qué pasa una vez que una empresa ha creado una nueva curva de valor? Tarde o temprano, la competencia trata de imitarlo. En muchas industrias, los innovadores de valor no afrontan un desafío creíble durante muchos años, pero en otros, los rivales aparecen más rápidamente.
Obsesionada con conservar la cuota de mercado, la empresa puede caer en la trampa de la lógica estratégica convencional. Si la empresa no encuentra su salida de la trampa, la forma básica de su curva de valor comenzará a lucir justo como a la de sus rivales.

En algunas industrias emergentes, las empresas deben innovar con frecuencia. En muchas otras industrias, las empresas pueden cosechar sus éxitos durante mucho tiempo; una curva de valor radicalmente diferente es difícil de imitar por otros actores del sector, y las ventajas de volumen que vienen con la innovación de valor, hacen la imitación costosa..

Cuando la curva de valor de una empresa es fundamentalmente diferente de la del resto de la industria — y la diferencia es valorada por la mayor parte de los clientes — los gerentes deberían resistir a la innovación. En cambio, las empresas deberían emprender la expansión geográfica y mejoras operacionales para conseguir máximo aprovechamiento de economías de escala y de cobertura de mercado. Este enfoque acercamiento desalienta la imitación y permite que empresas den un nuevo giro al potencial de su innovación de valor.

Según los autores: “Las empresas que estudiamos que eran mas exitosas en aplicación recurrente de la innovación de valor, eran aquellas que aprovecharon las tres plataformas en las cuales la innovación de valor puede ocurrir: producto, servicio, y entrega. El sentido preciso de las tres plataformas varía a través de industrias y empresas, pero en general, la plataforma de producto es el producto físico; la plataforma de servicio es el apoyo como mantenimiento, servicio de cliente, garantías, y el



desarrollo de proveedores y contratistas; y la plataforma de entrega incluye la logística y los canal de entrega de productos o servicio a los clientes.

“Demasiado a menudo, los gerentes que tratan de crear un foco de innovación de valor en la plataforma de producto y desestiman los otros dos elementos. Con el tiempo, este enfoque probablemente no abrirá muchas oportunidades de la innovación de valor repetida. Como los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades. Como los agricultores buenos hacen rotación sus cosechas, los innovadores de valor buenos rotan sus plataformas de valor”. ¿Cómo pueden los altos ejecutivos promover la innovación de valor? Primero, ellos deben identificar y articular la lógica estratégica predominante de la empresa. Entonces deben desafiarlas. Ellos deben detenerse y pensar en las creencias de la industria, el foco estratégico de la empresa, y los enfoques — hacia clientes, activos y capacidades, propuestas de valor de productos y servicios — que son dados por sentado.

Habiendo enmarcado de nuevo la lógica estratégica de la empresa alrededor de la innovación de valor, los altos ejecutivos deben hacer las cuatro

preguntas que traducen su esquema de pensamiento en una nueva curva de valor: ¿Cuál de los factores que nuestra industria da por supuesto y que deberías ser eliminados? ¿Qué factores deberían ser reducidos por debajo del estándar de la industria? ¿Cuáles deberían ser elevados muy por encima del estándar de la industria? ¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Atendiendo al conjunto completo de estas cuatro preguntas — en lugar de seleccionar una o dos — se establecerá lo necesario para un crecimiento rentable. La innovación de valor es la búsqueda simultánea del valor radicalmente superior para los clientes, y de la reducción de costos.

Los ingresos, la rentabilidad, la cuota de mercado, y la satisfacción del cliente son todos indicadores de la posición actual de una empresa. Al contrario de lo que el pensamiento estratégico convencional sugiere, esas medidas no suelen señalar el camino al futuro. El mapa de Pionero – Emigrante – Seguidor (Colono) puede ayudar a una empresa a predecir y planear el futuro crecimiento y la ganancia, una tarea que es particularmente difícil — y crucial — en una economía de cambios acelerados.

Consulte sobre nuestros Seminarios “In Company” y cursos relacionados con Innovación Estratégica y Gerencia Estratégica del Tercer Milenio, para ampliar conocimientos prácticos sobre las aplicaciones de Innovación Estratégica y Blue Ocean Strategy. Por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web www.oficinadehoy.com o www.nrgconsultores.com o simplemente escríbanos al correo: jesus.sanchez@nrgconsultores.com