

Material Imprimible

Curso Cómo iniciar un emprendimiento

Módulo El modelo de negocio

**Contenidos:**

- Selección de ideas
- Filtros intuitivos y racionales
- El modelo de negocio
- Océanos rojos y azules
- La estrategia del océano azul

## Selección de ideas

La evaluación de todas esas **ideas** que aprendimos a generar en el módulo anterior es un momento casi tan importante dentro de un proceso de innovación como el de su gestación.

Antes de meternos de lleno en el proceso selectivo, tenemos que asegurarnos de tener una gran cantidad de ideas, aunque muchas de ellas sean descabelladas, porque entre ellas seguramente habrá un par valiosas. Por esto volvemos a reiterar que durante el proceso de generación importa más la cantidad que la calidad obtenida.

Hay seis reglas básicas que debemos tener muy presentes a la hora de comenzar a seleccionar las, potencialmente, mejores ideas. Veamos cada una de ellas:

- No eliminarlas antes de tiempo, aplicando todos los filtros y análisis posibles antes de descartarlas
- Tomar distancia, e intentar ver la situación desde el lugar de consumidores de nuestra propia idea materializada en un producto o servicio
- Analizar las partes y el todo, centrándose tanto en las generalidades como en los detalles
- Ponerse en el lugar del otro pensando desde la empatía tanto en el cliente externo como en el interno
- Ser flexibles y no empeñarnos con hacer que una idea funcione solamente porque estamos enamorados de ella
- Consultar con otras personas, expertas o no en el tema, para poder recabar información desde otras perspectivas que no estén tan ligadas emocionalmente al proyecto

Erróneamente pensamos que el proceso creativo consiste sólo en generar ideas. Es cierto que esta fase es la más atractiva y, quizá, una de las que más entrenamiento necesita, pero desde luego no es suficiente para decir que hemos completado el mencionado proceso, porque esto implicaría ser capaces de dar una respuesta o solución válida al problema que previamente nos hemos planteado resolver, y no simplemente imaginar alternativas posibles.

La selección de ideas no es una tarea ni fácil, ni sencilla, ni rápida. Evaluar ideas con el objetivo de innovar requiere de mucha reflexión y análisis sobre las posibilidades, oportunidades, riesgos, beneficios, ventajas, necesidades, requerimientos, cultura de la empresa, momento socio cultural que se atraviesa, etcétera.

Luego de la generación, se aconseja pasar a una etapa de incubación para poder concentrarse en los criterios de evaluación, dando por terminada la gestación de ideas. La incubación me permite separar claramente ambos procesos y, además, sumar ideas nuevas respecto a las que ya se habían generado, que engrosarán la lista de ideas a evaluar.

Incubar también comienza a dar visibilidad a cómo llevar adelante algunas de las tantas ideas ya generadas, por lo que empiezan a aparecer variantes y versiones de las mismas, pero mucho más conectadas con su posible viabilidad.

### **Filtros intuitivos y racionales**

Como vemos, la actividad de evaluar es sensiblemente distinta a la de generar y, si bien se pueden utilizar estrategias intuitivas para llevarla adelante, fundamentalmente hay que hacer uso de herramientas cuantitativas que le pedirán a nuestro cerebro un esfuerzo de convergencia.

Si bien hay muchas técnicas, la gran mayoría siguen la línea de realizar evaluaciones más cuantitativas, utilizando puntuaciones y ponderaciones varias, tanto para seleccionar como para evaluar. Estos métodos son muy buenos para obtener una selección más objetiva de ideas, muy ligadas a los criterios de evaluación elegidos para tal fin, y porque facilitan la obtención de argumentos o justificaciones que avalen el hecho de que se elija una idea por sobre otra.

Sin embargo, esto no quiere decir que se deba dejar de lado a la intuición, esa sabiduría inconsciente de las personas que es tan potente que puede conducir al éxito de una hazaña, incluso cuando todos esos datos cuantitativos indiquen lo contrario. Entonces, para que nuestras ideas generadas puedan beneficiarse de un proceso de selección justo, por así decirlo, lo ideal es utilizar como primer filtro la selección intuitiva, y como segundo, la racional.

La selección intuitiva permite, en un primer momento del proceso evaluativo, realizar una elección rápida sobre esa gran cantidad de soluciones creativas previamente generadas, optimizando el tiempo que llevaría analizarlas a todas en profundidad.

Este primer filtro, que en general descartará esas ideas descabelladas o poco viables de manera más sensitiva que racional, posee una muy baja probabilidad de desestimar una idea de forma errónea por falta de un análisis profundo de la misma, y es muy aconsejable para ahorrar tiempo y recursos.

Un buen ejemplo de su implementación es la clasificación denominada tacho, en la que, en solo cinco minutos, se deben marcar con esa palabra todas aquellas ideas que, desde lo intuitivo, entendemos que hay que descartar en esta primera instancia. El tener que realizar semejante tarea en solo cinco minutos asegura la nula intervención de la racionalidad, que es superada por el automatismo de nuestros cerebros instintivo y emocional, que evalúan en milésimas de segundos si esa idea se ajusta a nuestras expectativas, si realmente puede brindar una solución innovadora, y si esta última puede ser factible.

Como ya mencionamos, el segundo filtro por el que se pasarán las ideas que ya fueron tamizadas por la intuición, será el racional. Técnicas racionales de selección de ideas hay miles, por lo que vamos a mencionar solo dos, teniendo en cuenta que ninguna de ellas pueden considerarse como recetas mágicas e infalibles.

En primer lugar vamos a centrarnos en la llamada matriz de viabilidad e impacto, en la que la viabilidad, o factibilidad, mide la complejidad de una iniciativa para ser implementada en relación a los recursos materiales y humanos que se necesitarán; y el impacto es entendido como el efecto esperado que va a generar la iniciativa en caso de ser implementada y concretada.

Como casi todas las matrices que se generan a partir de dos ejes cartesianos, esta matriz está conformada por cuatro cuadrantes, a saber:

- Bajo impacto / baja viabilidad. Aquí se ubican aquellas ideas cuyo impacto esperado es casi nulo, mientras que su implementación posee un alto grado de dificultad. En conclusión: aquellas ideas que van a quedar descartadas.
- Bajo impacto / alta viabilidad. Si bien estas ideas no van a generar un gran impacto, su factibilidad es sencilla y puede proporcionar resultados en el corto plazo. Además, si en este cuadrante se acumulan varias ideas, es de esperar que esa gran cantidad termine produciendo grandes impactos. Por ende, estas son ideas que se deben llevar a cabo rápidamente.
- Alto impacto / baja viabilidad. En este cuadrante se colocan esas grandes ideas que, lamentablemente, son de muy difícil implementación. Siempre es importante tener una o dos de ellas en análisis, para que nos sirvan de modelo aspiracional, pero sabiendo que sería un gran error apostar por ellas, ya que el riesgo de no concreción es demasiado alto.

- Alto impacto / alta viabilidad. Estas ideas son tan escasas como valiosas por lo que hay que aprovecharlas sin dudar y verlas como una gran oportunidad. Son el agua en el desierto.

Ahora continuamos analizando el llamado *scorecard* de ideas, otro tipo de matriz de valuación que permite analizar las ideas por su afinidad con una serie de variables previamente seleccionadas.

Lo ideal es elegir hasta seis variables, y a continuación, en cinco minutos, evaluar el grado de afinidad de hasta cuatro ideas con cada una de ellas, especificando en una tabla la siguiente puntuación:

- cuando una idea no cumpla con la variable, su puntaje será igual a 0.
- cuando una idea cumpla solo en algunos aspectos con la variable, se la puntuará con un 1.
- cuando una idea cumpla totalmente con la variable recibirá un 2.

En una segunda instancia se deberá elegir un filtro de selección para poder elegir a la idea finalista. Por ejemplo: seleccionar la idea que sume la mayor cantidad de puntos, o seleccionar la idea que tenga al menos un 1 en la mayor cantidad de variables.

Edward de Bono fue un prolífico escritor, médico, psicólogo, filósofo, profesor universitario y entrenador del pensamiento. Es muy conocido por haber acuñado el término pensamiento lateral, desarrollado posteriormente en su libro “Seis sombreros para pensar”, y por haber postulado acciones para el tratamiento de las ideas.

De Bono planteó dos fases bien específicas, una para terminar de darle forma a esas mejores ideas que ya fueron previamente seleccionadas desde lo intuitivo y desde lo racional, y otra para evaluarlas nuevamente y lograr desentrañar la idea final.

La primera fase se centra en el tratamiento de las ideas a partir de un proceso de destilación en el que se mejoran y se perfeccionan gracias a que su contenido es analizado y desarrollado más en profundidad a través de una serie de acciones concretas que enumeraremos a continuación.

La segunda fase volverá a ser de evaluación, pero con la diferencia de que, como ahora las ideas están acompañadas de mucha más información, pueden ser valoradas con conocimiento de causa.

Las acciones planteadas por de Bono en el tratamiento de las ideas tienen entidad por sí solas, por lo que no hace falta someter todas las ideas a cada una de ellas. La elección de

cuáles serán utilizadas dependerá de la información que necesitemos para filtrar y reducir el número de ideas, que después pasarán a la fase de evaluación y, quizás a un futuro desarrollo.

Si hay ideas que nos interesan analizar más profundamente, se someterán a más acciones, o a todos, en relación a las que se pueden encaminar hacia la segunda fase con mucha menos información. Incluso, en ocasiones puede suceder que alguna de estas acciones resulte suficiente para demostrar cuál es la idea que se perfila como la mejor, salteándose el proceso de evaluación final.

A continuación enumeraremos las acciones de tratamiento de las ideas tal como las nombra de Bono.

- Primeramente la formación o moldeado de ideas. Esta acción intentará hacer encajar nuestra idea en el molde que conforman las restricciones y condiciones del sector y rubro de mercado al que pertenezca la idea, como normativas, leyes, especificaciones técnicas, condiciones económicas, de disponibilidad de materia prima, etc. Al analizar las ideas desde esta perspectiva, algunas quedarán automáticamente descartadas, otras se desarrollarán para tomar formas más convenientes que serán evaluadas en la segunda fase, y otras cuestionarán, desde sus aspectos más innovadores, esas restricciones que a veces provienen de automatismos de pensamiento del status quo.
- En segundo lugar, la confección de las ideas, en donde se trata de desarrollar la idea en función de los recursos disponibles para ponerla en marcha.
- La tercera acción consiste en el fortalecimiento de las ideas, es decir, detectar su potencialidad e incrementarla. La potencialidad de una idea está constituida por los beneficios que conlleva, por su atractivo y/o por la facilidad con que se puede poner en práctica. De lo que se trata aquí es de detectar esa potencia y adicionar aspectos, u otras ideas nuevas, para incrementar esa potencia, y así fortalecer el planteo original, pero sin caer en perfeccionarlo. El perfeccionamiento ya es un proceso de desarrollo y se relaciona con la puesta en práctica, la ejecución y la factibilidad. La clave aquí es que este fortalecimiento se centre en los puntos ventajosos y en los aspectos positivos de la idea, para poder encontrar alternativas que los potencien.
- Luego debemos realizar un reforzamiento de las ideas para compensar las posibles debilidades que posean. De Bono se refiere a la debilidad entendida como ese, o esos, puntos que pueden generar un posible y rápido fracaso de la

idea al ponerla en marcha. En este punto él no solo tiene en cuenta aspectos económicos, logísticos, o tangibles, sino que también se centra en cuestiones más subjetivas e intangibles como la aceptación a primera vista por parte del público usuario, o por quiénes tienen que ejecutarla, o por quiénes la van a evaluar más adelante.

- La siguiente acción es la aceptación de las ideas, o sea, apuntalar a las ideas para que las mismas sean fácilmente aceptadas por las todas las personas que van entrando en contacto con ellas.
- Le sigue la acción de la comparación, que se utiliza para seguir recabando información que nos demuestre cuáles de nuestras ideas, ya apuntaladas para su aceptación, están más encaminadas hacia la innovación. Se comparan ideas nuevas con las que ya están establecidas, o entre todas las ideas nuevas entre sí que se encuentren en esta instancia de análisis
- La siguiente acción es la de fallos y defectos, en donde se analizan todos los potenciales problemas que puede tener la implementación a futuro de la idea en todo sentido, y si los mismos se pueden resolver con los mecanismos, recursos y estrategias que tenemos, o si vamos a necesitar de una nueva generación creativa de ideas para solucionarlos. Si el esfuerzo para superar el defecto es demasiado grande para los beneficios que pueda reportar la idea, o si ese esfuerzo resulta fallido por algún motivo en particular, directamente hay que descartar la idea. La pregunta que debemos hacernos en relación a esta acción es: ¿qué podría salir mal? Según de Bono, la respuesta la tenemos que buscar en el tipo de pensamiento que él relaciona con ese sombrero negro imaginario que debemos ponernos para ayudar a nuestro cerebro a enjuiciar críticamente y con dureza. Nuestros razonamientos serán entonces extremadamente cautelosos, se centrarán en que las fallas de nuestra idea no nos lleven a cometer errores, y se enfocarán en determinar en por qué no se puede hacer algo, o en por qué no será provechoso. Este es el momento en donde se enjuician las ideas, no en la fase de generación, donde se atentaría contra la disrupción y la creatividad. Con respecto a los defectos de una idea que llegó a desarrollarse, hay que tener muy en claro que los consumidores no están dispuestos a aceptar los beneficios de una idea sabiendo que posee defectos conocidos, porque no están dispuestos a correr el menor riesgo. Por eso, es mucho más fácil asegurar el equilibrio entre los beneficios y los defectos, eliminando estos últimos, que aumentando los primeros. Nunca se culpa a nadie por no haber aprovechado una oportunidad, pero

inevitablemente se culpa a aquel que aceptó una idea con un defecto conocido por todos. Esto se relaciona directamente con la aversión al riesgo y al error que existe en el entorno empresarial no innovador.

- Las consecuencias es la anteúltima acción, y estudia qué podría pasar cuando esté en marcha el desarrollo de la idea y la misma se transforme en un producto o un servicio. Es decir, que prevé las consecuencias de la concreción de la idea en el corto, el mediano y el largo plazo, con una visión general y en detalle de la situación. En caso de que no se sepa qué va ocurrir, de que no se dispongan de datos exactos para hacer una previsión, aquí se deben contemplar todas las alternativas posibles para poder generar hipótesis que luego se puedan corroborar en la realidad. Cualquier similitud con lo que nos aconsejaba Santiago Bilinkis anteriormente, no es pura coincidencia.
- La última acción es la verificación, pero no forma parte estrictamente de la fase del tratamiento de la idea, sino que está más cercana a la de evaluación, y consta, nada más, ni nada menos, que de la corroboración a pequeña escala de ese modelo de negocio que, más allá del producto o del servicio, nos debe garantizar nuestra idea final.

## **El modelo de negocio**

Las ideas por sí mismas no tienen valor monetario. Solo cuando se implementan y comienzan a demostrar su valor agregado se puede comenzar a pensar en cómo venderla. Una idea simple, creativa e inteligente, sin un modelo de negocio que la respalde vale 0, porque sin él es imposible venderla.

Hablar de modelo de negocios no es hablar sobre la manera en la que una marca genera ganancias con un nuevo producto. Contrariamente, es hacer referencia al camino que se debe seguir para intentar asegurar el éxito del emprendimiento, dependiendo del tipo de solución que se ofrezca al mercado.

En entornos híper competitivos como los actuales, cuando las marcas ofrecen un bien o un servicio se ven casi obligados a innovar con las soluciones que ponen a disposición de su público objetivo, dejando muy en claro el valor agregado de sus productos y los beneficios que su consumo conlleva para los compradores. En el mercado del lujo ese valor, denominado extremo, se lleva al límite para poder monetizarlo en precios exorbitantes que generan una enorme rentabilidad.



Un modelo de negocios contempla todos los aspectos involucrados en el diseño de las soluciones que una marca o empresa puede ofrecer, y debe considerar la contribución que tanto productos como servicios tienen en la calidad de vida de los consumidores.

En otras palabras, un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo a través del que se ofrece una solución a una necesidad del mercado al definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio.

Entre sus ventajas podemos enumerar:

- Claridad estratégica, ya que proporciona una visión clara de cómo la empresa crea, entrega y captura valor en el mercado
- Enfoque en el cliente, puesto que al comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, se pueden diseñar productos y servicios que satisfagan sus demandas de manera efectiva
- Eficiencia operativa, porque permite identificar áreas de mejora en los procesos internos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y reducción de costos
- Adaptación a cambios en el mercado y la industria, dado que posibilita a la empresa mantenerse relevante y competitiva a lo largo del tiempo

Si bien los modelos de negocios y los planes de negocio están íntimamente relacionados, es importante dejar en claro que no son lo mismo. Ambas herramientas son útiles para la organización de las actividades de una empresa. Sin embargo, cada una tiene un papel específico y debe ser implementada en diferentes etapas de la consolidación de una marca.

En primer término hay que definir el **modelo**, ya que su fórmula general nos permitirá definir cómo se venderá nuestro producto o servicio, teniendo en cuenta su principal diferenciación de valor. Esto se debe a que nos ayuda a estructurar el funcionamiento de nuestra marca o empresa, dependiendo del tipo de respuesta que ésta brinda a las necesidades del mercado.

Los modelos de negocios también tienen como fin ofrecer un panorama general del público al que estará dirigido nuestro emprendimiento y a la naturaleza de sus operaciones.

En segundo término, el desarrollo de un **plan de negocio** tendrá como fin generar una guía paso por paso del modo en que se van a ir cumpliendo las metas y objetivos, y se van a ir implementando las metodologías y formas de trabajo dentro de la empresa.

En otras palabras, este plan será el que nos ayudará a organizar las actividades internas de nuestro emprendimiento, dejándonos en claro cuando debemos delegar responsabilidades y generar nuevas estrategias de trabajo.

La creación de un modelo de negocios sólido es el primer paso hacia la sostenibilidad en el tiempo, y al “éxito” de un emprendimiento. El mismo es muy útil no solo para aquellos emprendedores que recién están iniciando su emprendimiento, sino también para los que ya están consolidados y saben que no cambiar, sobre todo en los contextos altamente variables que estamos transitando a nivel mundial, a la corta o a la larga, daña el crecimiento de cualquier empresa.

Por esto, un modelo de negocio debe poder entenderse como un esquema necesario para comprender mejor todo lo que se necesitará poner en marcha para comenzar a materializar esa idea que ya ha pasado por tantas instancias previas.

Definir nuestro modelo de negocio de una manera correcta nos indicará claramente el valor de nuestra propuesta, quién es ese público objetivo que pagará por ella, y cuánto costará producirla.

También nos ayudará a determinar:

- qué actividades y recursos son necesarios para crear nuestra oferta de valor.
- los canales a través de los que daremos a conocer nuestro emprendimiento y nos relacionaremos con nuestro público objetivo
- cómo deberemos conformar un equipo de colaboradores en sintonía para que todos apunten al logro de las mismas metas
- qué oportunidades de innovación podrán aparecer, o no, en el camino
- quién es y cómo está posicionada nuestra competencia

Las características de un modelo de negocio efectivo pueden variar dependiendo del tipo de emprendimiento y del rubro o industria específica al que pertenezca, pero en general son las siguientes:

- Propuesta de valor única, al ofrecer algo que realmente resuelva un problema o satisfaga una necesidad de manera singular, o muy superior a la competencia

- Segmento de clientes definido, identificado a través de una segmentación de mercado que contemple la utilización de diferentes tipos de *target*, la búsqueda de *buyers persona*, y el mapeo de su *customer journey*, o viaje del consumidor.
- Modelo de ingresos claro, al establecer cómo generar ingresos que cubran los costos y a su vez generen rentabilidad, ya sea a través de la venta de productos, tarifas de suscripción, publicidad u otros medios
- Canales de distribución eficientes, al determinar la forma más efectiva y conveniente para los consumidores de encontrarse con nuestros productos o servicios.
- Recursos y actividades claves, al establecer los recursos, ya sean financieros, humanos, tecnológicos, etc., y las actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio y brindar al mercado nuestra propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes, al determinar de qué forma se va a interactuar y a cultivar a largo plazo el vínculo con consumidores que deberán ser satisfechos y fidelizados.
- Estructura de costos clara, al calcular los costos asociados con la operación del modelo de negocio, asegurándose de que estén alineados con los ingresos y los márgenes de ganancia.

A continuación vamos a enumerar los pasos para diseñar un modelo de negocios, volviendo a recalcar que no deben seguirse como una receta mágica, sino como una guía. También se recomienda generar un apoyo visual para comprender mejor cómo se relacionan algunos conceptos, destacando que el que más se usa es el creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

El primer paso es definir la propuesta de valor, pensando que la misma tiene que ser algo más que la solución de un problema para diferenciarse de la competencia. Esta deberá llamar la atención del público objetivo al que está dirigida y generar un impacto emocional a través de la innovación en la forma en que opera, la eficiencia con la que resuelve necesidades, su diseño, e incluso un precio. En otras palabras, gracias a sus atributos tangibles, fuertemente apoyados en los intangibles.

El segundo paso consiste en encontrar los segmentos de clientes de acuerdo a los *buyers persona* que, a partir de la búsqueda de los diferentes tipos de *target*, se definan, para poder establecer con más claridad cuáles serán los tipos de soluciones que mejor

resolverán sus necesidades, los canales de comunicación, y la oferta final de valor que los hará enamorarse de nuestra marca.

Luego debemos seleccionar la combinación de los canales de comunicación que se van a utilizar, habiendo analizado previamente en cuáles de ellos pasa más tiempo e interactúa más nuestro público objetivo; y la estrategia promocional adecuada que permita atraer, generar acciones de compra, y fidelizar a los consumidores. Desde el vamos hay que establecer una voz y un tono en tu comunicación adecuado que logre mantener una conexión significativa con toda persona que conozca nuestra oferta de valor.

El paso que le sigue es identificar las fuentes de ingresos, ya que estos pueden provenir de diferentes lugares, como ventas, suscripciones, pago por uso de determinado servicio, etc., según el modelo de negocios estemos planificando. Para establecer cuál es la ideal, se debe analizar a la competencia y establecer un valor diferenciador de la misma que puede ser el precio, la forma de pago, o la experiencia integral de compra.

Posteriormente se debe enumerar de manera clara y coherente todos los recursos que serán claves y estrictamente necesarios para que el proyecto se materialice y comience a desarrollarse. Estos pueden ser humanos, creativos e intelectuales, físicos, financieros, tecnológicos, etcétera.

Más adelante debemos crear un mapa de plano de servicio en el que se representen todos los procesos, interacciones y tecnologías percibidos o no por el consumidor, que se encontrarán implicados en la creación de su experiencia de compra, desde la implementación de una estrategia diferencial de marketing digital, hasta los servicios de entrega a domicilio, pasando por el armado de un servicio de post compra altamente especializado, etcétera.

Después se deberá seleccionar y tener muy presentes a aquellas personas que, a mediano o largo plazo, nos tendrán que ayudar aportando capital, experiencia, o apoyo en tareas específicas para las que no estamos capacitados. Para un emprendedor es indispensable crear alianzas con estas especies de socios temporarios que estarán allí para resolver alguna necesidad específica que se nos plantee, o para brindarnos un respaldo financiero o de renombre.

El último paso es evaluar la relación costo-inversión de todo lo que se encuentre involucrado en nuestro emprendimiento. Debemos analizar cuánto cuesta y si se justifica pagar ese costo de absolutamente todo, desde lo más caro a lo más asequible. También es importante saber cuáles costos serán fijos, cuáles serán variables y cuáles pueden escalar, a la vez que el negocio también lo haga.

### **Océanos rojos y azules**

Al plantear un modelo de negocio también hay que determinar qué estrategia competitiva elegiremos para entrar al mercado. El Océano Rojo y el Océano Azul son estrategias muy diferentes que posibilitan ingresar y comenzar a actuar en mercados competitivos. Conozcámoslos.

El **océano rojo** refiere a mercados de alta competencia, donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea disminuyendo los precios, o mejorando la calidad. Es el sector de mercado también conocido como de las ideas usadas, en el que confluyen los productos o servicios conocidos y ya aceptados.

A medida que este mar se llena de competidores, la ganancia baja y las luchas se vuelven feroces, por lo que existe una alta competencia.

Algunas de las tácticas más implementadas en este contexto son:

- Competir en el espacio existente del mercado.
- Tener como objetivo permanente retar y ganarle a la competencia.
- Explotar al máximo la demanda presente en el mercado.
- Competir sobre todo en precio.
- Buscar ventajas competitivas o bajar los costos, consiguiendo márgenes y rentabilidad bajos.

El **océano azul**, contrariamente, define a un mercado virgen, no explorado, que tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan en él, ya que en sus aguas la demanda se crea a partir de ideas buenas, creativas e innovadoras, por lo que la competencia prácticamente es inexistente.

Muchas veces este mar azul se inicia o parte desde el rojo, cuando se implementan innovaciones en ideas ya conocidas y establecidas.

Como ejemplo podemos citar a Tesla, una empresa pionera en la producción masiva de automóviles eléctricos. Fue creada en 2003 por Martin Eberhard y Marc Tarpenning con el objetivo de comercializar este tipo de rodados, combinando un alto desarrollo tecnológico y de diseño, y un excelente nivel de calidad.

La idea surgió cuando General Motors retiró del mercado todos sus prototipos de autos eléctricos, y a pesar de ser una empresa relativamente joven, Tesla ha logrado expandir los límites de la industria automotriz navegando en el océano azul.

Con la llegada de Elon Musk el camino azul se profundizó, ya que su rumbo cambió para dirigir sus productos a un público con alto poder adquisitivo, sin dejar a un lado la idea del automóvil más económico.

Actualmente es la empresa más valiosa de Estados Unidos, ya que no solo fabrica estos vehículos, sino que también suministra productos de generación y almacenamiento de energía limpia, creando así un ecosistema de energía totalmente sostenible.

En un mercado altamente competitivo como el actual, una de las mejores estrategias es la innovación, es decir, la generación y puesta en marcha de propuestas nuevas y diferentes para las que no exista competencia alguna que abran un nuevo mercado a partir de un producto o un servicio.

Cuando aparecen los océanos azules, las reglas del juego están esperando a ser fijadas, por lo que la competencia se torna irrelevante. Entre las estrategias más utilizada en los océanos azules podemos mencionar:

- Competir en mercados vírgenes reconstruyendo sus fronteras, es decir, creando un espacio sin competencia.
- Hacer que la competencia se torne irrelevante.
- Crear y captar nueva demanda.
- Romper la disyuntiva precio – calidad a través de la innovación y la suma de valor agregado.
- Conseguir márgenes y rentabilidad atractivos.
- Alinear todas las actividades de la empresa hacia el cliente con el propósito de lograr la diferenciación.

Para redondear ambos conceptos podemos decir que mientras los océanos rojos simbolizan todas las áreas de comercio existentes, los azules representan las ideas de negocio que aún no han sido exploradas.

En un océano rojo se debe lidiar con la competencia en un mercado ya constituido, avanzar sujeto a las reglas preestablecidas de la industria, y explotar la demanda instaurada. Contrariamente, en uno azul tenemos la oportunidad de crear un mercado nuevo desafiando lo establecido al generar nuevos paradigmas de uso y consumo, y de formar y capturar nuestra propia demanda.

En los océanos rojos, como las reglas del juego competitivo ya están establecidas de antemano, se cree que los límites de las industrias son inamovibles. En cambio, en los océanos azules se busca crear en áreas que signifiquen nuevas oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Los océanos rojos están en desventaja porque representan mercados saturados, donde la competencia es intensa y las empresas luchan entre sí por ganar cuota de mercado. En este entorno, las compañías tienden a competir en los mismos segmentos de mercado, ofreciendo productos o servicios similares y persiguiendo a los mismos clientes. Esta competencia feroz conduce a una guerra de precios, márgenes reducidos y a una lucha constante por la diferenciación. Además, la innovación se ve limitada, ya que las empresas están más enfocadas en superar a la competencia que en crear nuevas oportunidades.

Como resultado, las empresas en los océanos rojos suelen enfrentarse a márgenes bajos, crecimiento lento y una mayor vulnerabilidad a los cambios del mercado. Pero, a pesar de esto, la realidad es que los océanos rojos tienen importancia en el terreno de la economía mundial y siempre van a existir, a pesar de que muchos mares azules puedan emerger de ellos.

Pero también es una realidad que cuantos más océanos azules aparezcan en la escena comercial, las compañías ya establecidas estarán obligadas a ceñirse a las nuevas reglas impuestas por los mismos.

### **La estrategia del océano azul**

A continuación vamos a adentrarnos un poco más en las características de los océanos azules y en cómo generarlos, por lo que comenzaremos diciendo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne, reconocidos profesores de negocios, fueron los autores del influyente libro *Blue Ocean Strategy*, es decir, Estrategia del Océano Azul, publicado en 2005, y cuya teoría lleva el mismo nombre.

La misma sostiene que los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados océanos rojos, pueden transformarse. En esencia se puede definir como un paradigma en la manera en que se hacen los negocios, ya que propone encontrar

nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio. Esos espacios son los llamados océanos azules.

Kim y Mauborgne mencionan que para llegar a ellos la mejor herramienta es la innovación, ya que en estos mares se puede redefinir el sistema de representación clásica de una estrategia de desarrollo para descubrir la manera en que una empresa puede librarse de la competencia y continuar por un camino de evolución constante.

Entre las principales ventajas de este camino estratégico podemos mencionar:

- La diferenciación, ya que permite a las empresas distinguirse de la competencia al ofrecer productos o servicios únicos que generan un valor innovador para los clientes.
- Una menor competencia, puesto que al crear un nuevo espacio de mercado, las empresas pueden reducir la competencia directa, prácticamente a cero, y aumentar su margen de ganancia.
- La lealtad del cliente, cuando se le proporciona una propuesta de valor única que, a través de la fidelización, logre generar relaciones sólidas a largo plazo.
- Una mayor rentabilidad, alcanzada gracias a la diferenciación y a la reducción de la competencia, y que puede conducir a mayores márgenes de ganancia para las empresas.

Pero como todo en esta vida, también hay desventajas a tener en cuenta, claro que son mucho menores que en los océanos rojos. Veamos.

- En primer lugar, el riesgo de fracaso. Ya hemos visto que en el emprendedurismo es alto porque en la creación de un nuevo mercado no hay garantías de que la demanda se materialice, o de que la empresa pueda capturar una participación significativa en el mismo. Por eso la importancia de testear y evaluar los resultados en una escala pequeña es fundamental
- También los altos costos iniciales, puesto que la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios pueden requerir una inversión significativa de tiempo y recursos, lo que aumenta los costos iniciales para las empresas
- Asimismo, la incertidumbre, relacionada con la aceptación del mercado y la viabilidad de la estrategia, lo que puede dificultar la planificación a largo plazo y la toma de decisiones empresariales



- Los requerimientos de innovación continua, ya que para mantener su posición en el mercado creado, las empresas deben seguir innovando y adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes.

Ahora bien, ¿cómo se crean los océanos azules? Dejando de competir en un espacio de mercado ya existente e implementando la innovación en valor, que implica la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y la creación de demanda. Esto se logra identificando y rompiendo los límites de la industria, redefiniendo las fronteras del mercado, y desarrollando nuevas ideas que generen un valor diferenciado para los clientes.

Podemos decir entonces que las principales claves de esta estrategia son:

- Innovación en valor, al buscar crear un nuevo espacio de mercado ofreciendo productos o servicios que proporcionen un valor único y diferenciado para los clientes, diferenciándose de la competencia.
- Enfoque en la demanda, al centrarse en su generación mediante la identificación de necesidades no satisfechas, o mal atendidas en el mercado, en lugar de competir por una participación en el ya existente.
- Redefinición de fronteras, rompiendo los límites de la industria tradicional al desarrollar soluciones innovadoras que no se ajustan a las normas establecidas, lo que permite crear un nuevo espacio de mercado donde la competencia es menor o inexistente.
- Creación de un océano azul, al generar un nuevo mercado o industria, donde la competencia sea irrelevante debido a la singularidad y el valor único ofrecido por nuestra empresa.

Muchas veces los emprendimientos comienzan orientados hacia un océano rojo por falta de información, de previsión, o simplemente por necesidad. En estos casos, cuando se logra entender que al optar por un cambio de estrategia en busca del océano azul se encuentra la oportunidad de navegar hacia esas nuevas aguas donde la competencia es mínima y la innovación es la clave del éxito, se suelen seguir cuatro principios básicos para hallar nuevas oportunidades y explorar nuevos mercados. Analicemos cada uno de ellos.

En primer lugar hay que redefinir las fronteras del mercado para ampliarlas, creando nuevos espacios de consumo.

En segundo término se debe empezar a tener en cuenta la idea global por encima de los números. Dicho en otras palabras: hay que dejar de invertir esfuerzos en obtener datos estadísticos para tomar decisiones basadas en ellos, y apostar por realizar un trabajo de campo para observar la dinámica global del sector al que pertenece nuestra empresa, y analizar las respuestas obtenidas. Solamente de esta forma podremos conocer el potencial de un océano azul, en relación a un océano rojo, en términos de la oferta y el valor percibido por los clientes.

En tercer lugar debemos animarnos a ir más allá de la demanda existente personalizando y especializando nuestra oferta en base a la búsqueda de varios tipos de *target* o segmentos de compradores. Y, además, analizando a aquellos consumidores que quizás nos abandonen, preguntándonos: ¿por qué ahora rechazan nuestra oferta?

Por último hay que asegurar la viabilidad comercial del océano azul, validando la estrategia nuevamente para reducir los riesgos que conlleva entrar en terrenos comerciales poco conocidos. Permanentemente hay que cuestionarse el grado de positividad de los beneficios que recibirán nuestros clientes y la existencia de posibles obstáculos para el desarrollo de nuestra propuesta de valor.

En conclusión, para lograr una buena estrategia de océano azul, debemos tener en claro cuál es el estado del mercado que queda fuera de las fronteras de nuestra industria o sector para replantear los valores, las maneras de satisfacer a los clientes, el manejo comunicacional y de posicionamiento, y la logística de distribución con los que conquistaremos ese nuevo terreno inexplorado.

### **Ejemplos de marcas conocidas que encontraron su océano azul**

Desde el año 1925, la marca Caterpillar se consolidó como la empresa creadora de maquinaria útil en todos los campos industriales, especialmente en la construcción. Años después tendría que enfrentar a su primer gran competencia, la empresa Komatsu, ignorándola.

Caterpillar decidió evitar enfocarse en su competencia, para centrarse en fortalecer sus valores históricos de gestión y en cimentar nuevas iniciativas comerciales. Al poco

tiempo, introdujo una nueva línea de productos bajo una estrategia diferente de fabricación, ingresando en otros sectores como el indumentario y el de juguetería. Además se reorientó hacia la diversificación global evitando desaprovechar sus recursos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, por lo que aplicó más ingenio y tecnología para optimizar su inversión, ampliando su mercado hasta países en vías de desarrollo.

Otro ejemplo es la marca Nintendo Wii, que gastaba millones de dólares para continuar siguiendo el paso de sus principales competidores, que cada vez generaban más tendencia y amenazaban con sacarla del mercado. Como consecuencia, le quedaba muy poco resto para renovar la calidad y variedad de sus productos que se dirigían a los sectores más jóvenes del mercado.

Cuando Nintendo comenzó a mirar más de cerca a un mercado que nunca antes había considerado, integrado por personas de rangos de edades diferentes, diseñó una nueva consola que incluyó al resto de los miembros de una familia: Nintendo Wii, *¡wii like to play!*

Airbnb fue fundada en 2008 por un par de diseñadores industriales que compartían casa en San Francisco. Ellos tenían la necesidad de conseguir dinero para pagar su alquiler y entonces se les ocurrió la idea de rentar la habitación de invitados, lo que dio paso a este negocio multimillonario e innovador.

El modelo de negocio de Airbnb apunta a las personas que buscan experiencias diferentes a la hora de hospedarse durante sus vacaciones. Es un ejemplo perfecto de estrategia de océano azul, ya que fue a partir de una necesidad que se originó una idea muy original que, además, no necesitó de grandes inversiones para revolucionar la industria de la hotelería en todo el mundo.

Actualmente, este concepto de ofrecer alojamiento en una casa particular sin ningún intermediario es muy popular gracias a la experiencia y la relación directa con el cliente. Sin duda, se trata de un servicio innovador nunca antes visto que llegó para quedarse y seguir creciendo dentro del océano azul.

¿Y qué ocurre con Cirque du Soleil? Hasta su llegada, el espectáculo circense era una diversión popular en la que no había un desarrollo de inversión muy grande, ya que se encontraba limitado a carpas pequeñas en las que se mostraban el mismo tipo de entretenimiento: animales amaestrados, equilibristas, payasos y quizá un mago o dos.

Adelantándose a tendencias sociales que hoy son imposibles de desconocer como el respeto a los derechos de los animales, a principios de 1980, Gilles Ste-Croix y Guy Laliberté, dos profesionales del teatro y del circo no tradicional, crearon el concepto Cirque du Soleil, dejando en claro que en sus espectáculos no se utilizarían animales ni trucos de magia copiados en todo el mundo.

Su innovación también incluyó la forma con la que concibieron a todos sus espectáculos: a modo de *storytelling*, una sola línea narrativa rige la función, y en ella se pueden reconocer personajes claves que narran la historia acompañados de bailarines, contorsionistas, cantantes profesionales y música original en vivo, como si se tratara de una ópera vanguardista.

Este nuevo modelo de negocios los llevó a tener que implementar una gestión totalmente distinta, en la que si bien se eliminaron los costos del cuidado y el traslado de los animales, se incorporó la necesidad de un espacio escénico mucho más grande y sofisticado, iluminación especial, diseño de vestuario exclusivo, incorporación de un gift shop y, con el tiempo, la logística para llevar sus espectáculos a otras ciudades del mundo. Este océano azul que comenzó a ver la luz en Canadá, hoy tiene sedes permanentes en muchos países del mundo, y varios elencos que giran por los cuatro continentes a la vez.

Antes de Apple, las personas compraban el CD más reciente de su artista favorito para disfrutar de dos, tres o cuatro temas con suerte. Con la llegada de Internet, los usuarios comenzaron a probar las ventajas de escuchar y compartir únicamente las canciones que más les gustaban de una banda, olvidándose del resto. Apple vio ese potencial y creó su modelo de venta y reproducción de música: iTunes.

Gracias a él, los músicos comenzaron a subir discos enteros a su tienda, pero con dos opciones de venta, ya que el usuario puede abonar por el disco entero, o solo por el tema que desea escuchar una y otra vez.

Gracias a la popularidad que adquirió el formato, los músicos comenzaron a crear versiones previas de los lanzamientos más esperados para que los melómanos conocieran los primeros 30 segundos del éxito del siguiente verano, e incluso abrieron la oportunidad a preventas exclusivas para los usuarios de la plataforma.

Spotify llegó mucho después para crear otro modelo de negocio musical, y Apple tuvo que seguirle el paso con Apple Music. Sin embargo, la semilla se plantó con iTunes.

Finalmente mencionaremos el caso de Uber. Su idea original era que las personas que tuvieran un auto lo aprovecharan para obtener un ingreso extra, usándolo a modo de taxi

gracias a su plataforma. Solo debían registrarse ya que la propia aplicación las ayudaba a encontrar pasajeros debido a que, al mismo tiempo, ellos la utilizaban para pedir un auto. La idea era que, además, se tratara de un medio de transporte seguro, con ventajas como la facilidad de conectar la música de los pasajeros al sistema de audio del coche, recibir una botella de agua como regalo o, según el esfuerzo del dueño del auto, hasta caramelos.

Este modelo de negocio se hizo tan popular, que hoy se usa como un verbo: la uberización de la economía, en la que las personas utilizan sus propios medios para monetizar una actividad. De hecho, Airbnb, que mencionamos unas líneas más arriba, es parte de este fenómeno también.

Por lo pronto, a raíz de Uber, han surgido otras opciones de taxis mediante el uso de plataformas, como Cabify, Didi, InDriver, Taxhybrid, etcétera, por lo que su modelo continúa replicándose hasta hoy en día.