

LAS PYMES EN EL OCEANO AZUL

INTRODUCCIÓN

La competencia entre las empresas son cada vez más fuertes, cuando una empresa se dirige a cierto mercado el cual ya cuenta con diversos proveedores, no va a generar nuevos clientes, simplemente estará en rapiña de los clientes de sus competidores, cuantas más entidades se encuentren en el mercado, esta “pelea” será cada vez más agresiva.

Los anteriores son denominados océanos rojos, cuentan con características y diseño de negocios con particularidades muy definidas, por el otro lado existe el concepto de océano azul que son mercados que no son ataviados de competencia los cuales están en espera de los negocios rentables.

Es una realidad indiscutible que toda especie tendrá que adaptarse al cambio para lograr la sobrevivencia, lo mismo pasa en el rubro de las empresas, estas deberán dejar a un lado las formulas confiables para realizar los negocios, saltar de los ya muy competitivos océanos rojos hacia los poco explorados océanos azules.

Hablando de crecimiento o desarrollo empresarial las Pymes plantean mayores retos para conducir la empresa hacia mejores horizontes o mercados, sin embargo el concepto de océanos azules podrá acercarlas al objetivo de desarrollo integral creando nuevos segmentos de mercado, realizando innovaciones pero sobre todo alejarse de mercado sobre explotados que generan ganancias.

DEFINICION DE OCEANOS ROJOS Y AZULES

OCEANO ROJO

Para tener una idea clara de lo que se refiere cuando hablamos de océanos rojos, será definido como un sector de mercado, donde existen muchas empresas que ofertan su producto con características similares entre sí.

Para realizar la venta de estos productos se pondrán en marcha tácticas de venta o estrategias de mercadotecnia, los equipos de innovación se encontraran trabajando al máximo tratando realizar una diferenciación del producto, haciéndolo más veloz, más bonito, más pequeño, más grande, más funcional, etc., existen miles de posibilidades, cada empresa tratará de hacer un producto cada vez mejor para que los clientes los favorezcan con su elección.

Sin embargo durante este proceso también se ven en la necesidad de bajar los costos, para seguir siendo una opción atractiva de compra, lo cual puede derivar en pérdidas económicas a las organizaciones.

Este proceso es observado ya que la oferta de los muy diversos proveedores rebasa a la demanda de los consumidores, este proceso de competencia o rivalidad cuenta con cuatro tipos de niveles:

- Rivalidad competitiva baja: La demanda no es atendida al 100% por los proveedores, lo que indica que se encuentran en un nivel de confort, los productos entre competidores aún no se encuentran estandarizados, el cliente puede encontrar diferencias notables entre ellos, las tácticas de ventas son pasivas.

- Rivalidad controlada: Los proveedores tienen tácticas de venta más fuertes, para alcanzar una cobertura del mercado más amplia, los productos aún se encuentran con diferencias notables entre ellos.
- Rivalidad competitiva en crecimiento: Los productos comienzan a estandarizarse, los proveedores muestran tácticas bélicas de venta para abarcar un segmento más grande del mercado en un tiempo más pequeño.
- Rivalidad destructiva: Sobresaturación de proveedores, superando la cantidad de la demanda, acciones o técnicas de venta agresivas en espera de ganar clientes de la competencia, ninguna compañía pretende trabajar en este tipo de mercados con rivalidades destructivas debido a la merma de los intereses de la misma.

Los océanos rojos son parte fundamental de las formulas exitosas de las empresas conocidas, y es muy importante que una empresa conozca como conducirse en ellos, sin embargo, es imperante la necesidad de dirigir la mirada hacia nuevos sectores de mercado, para poder garantizar la permanencia de las empresas.

OCEANO AZUL

En un océano azul los proveedores buscan crear una demanda de un mercado que aún no existe, basado en realizar una reestructura en las fronteras de los mercados que ya se encuentran en funcionamiento.

En este tipo de mercados la competencia prácticamente es nula por lo que los productos tienen diferenciación, las capacidades de negocio se amplían por lo que las utilidades tienden a ser elevadas.

Las empresas ubicadas en este tipo de océanos son enfocadas a realizar productos que tengan nuevos usos, que satisfagan necesidades que aun el cliente no conoce,

y cuando las haya descubierto se vuelva un cliente cautivo, de este modo la demanda ira en aumento, por ende las utilidades y las ventas de la empresa.

Cuando un producto nuevo sale al mercado mantiene lo que se conoce como precio Premium, es decir un precio elevado que el proveedor impone a su producto basado en la calidad y en las cualidades del nuevo producto, si el proveedor reinvierte estos dividendos obtenidos fortalece el ciclo de precio Premium.

Chan y Mauborgne realizaron un análisis a 108 nuevas empresas, de las cuales únicamente el 14% de ellas presenta rasgos de pertenencia al océano azul, de este pequeño grupo se registraron ingresos que ascendieron al 38% y 61% de los dividendos totales (Chan, Mauborgne, 2005).

Se puede considerar que una empresa puede navegar en el océano azul sin ningún tipo de competencia por un periodo de 10 a 15 años, debido a que después de este tiempo podrán surgir competidores.

La clave de la permanencia de una empresa en estos océanos está en el tipo y cantidad de innovación que maneje, sin embargo el crecimiento firme de una empresa suele ser benéfico únicamente al principio, posteriormente ira en decremento las características de innovación.

Cuando en un océano azul se empiezan a adicionar nuevos proveedores, es momento de iniciar la concepción de uno nuevo

¿CÓMO CREAR UN OCEANO AZUL?

Las decisiones administrativas forman parte fundamental de la evaluación de las empresas, mediante el “movimiento estratégico” de las mismas.

La innovación es la base para el nacimiento de un océano azul, llevando a la creación de nuevos mercados en los cuales no existe competencia ni demanda lo que finaliza la proporción costo – valor

Para Chan y Mauborgne la creación de un océano azul se debe llevar a cabo 4 pasos o principios

- Reconstruir fronteras de mercado: este punto no intenta realizar un análisis ni proyección del comportamiento de los mercados, simplemente busca expandir los límites existentes, para lo cual se apoya en cinco vías.
 - o Explorar sectores alternativos: Inicialmente se tendrán que identificar cuales con los sectores o proveedores que manejen productos o servicios que cubran las mismas necesidades que los ofertados por la empresa, posteriormente se determinará la causa por la que los consumidores finales eligen estas opciones alternas y así tratar de proveer un producto completamente nuevo.
 - o Explorar distintas estrategias en cada sector: Cada organización fundamenta sus tácticas en el costo y las utilidades que le pueda generar, pero los proveedores pueden moverse a un océano azul de un rubro ya definido tratando de asimilar cuales son las características clave que hacen que un consumidor tome una decisión de compra.
 - o Explorar la cadena de compradores: De manera muy frecuente las empresas dirigen todas sus tácticas de venta a determinados sector de consumidores, identificados previamente como los compradores directos, pero en muchas ocasiones este análisis está basado en la costumbre o en hechos que simplemente no están probados, si se realiza un análisis cuidadoso de los compradores potenciales también se podrá realizar la creación de un océano azul.

- o Explorar productos y servicios complementarios: Al desarrollar un producto que será ofertado, se deberá incluir el análisis de las características de posibles ventas posteriores a la comercialización de un producto original, es decir, mantenimiento, reparación, accesorios, si al momento de manufactura se plantean estas posibilidades la diferenciación aumentará y el océano azul será creado.
- o Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores: Para crear un océano azul mediante esta vía se debe hacer un planteamiento objetivo referente al producto ofertado, si posee como parte esencial características funcionales como uso de zapatos, cinturones, de deberá buscar la parte que cree un apego emocional por parte del consumidor, por ejemplo variantes referente a estilos de moda, y viceversa si el producto es simplemente emocional, localizar una variante funcional.
- Centrarse en la idea global, no en números: Un planteamiento de negocios en general está enfocado a la reducción de costos de fabricación o al incremento de las ventas, habitualmente son centrados en un solo departamento, o en varios pero de manera independiente, es decir las estrategias puede parecer que funcionan de manera independiente, pero en global no ayudan a la empresa a obtener los resultados deseados.

Se tendrá que realizar un bosquejo general de los objetivos de la empresa para desglosar después de manera más detallada como se lograrán esos objetivos, existe una metodología que ayudará en la elaboración de dicho bosquejo.

- o Despertar visual: Se realiza el bosquejo de la situación actual de la compañía colocando las características que lo hacen competitivo, y

posteriormente se realiza uno de los proveedores que significan competencia más cercana.

- o Exploración visual: La alta gerencia de la empresa en esta etapa deberá realizar una lista de las características de la compañía que puedan sufrir alguna alteración, inclusive que puedan ser eliminadas o adicionadas con el fin de hacer más competitivo el producto ofertado, esta etapa la tendrán que realizar directamente la alta gerencia sin delegar responsabilidades debido a que en muchas ocasiones las personas a las que se delega dicha actividad no poseen pleno conocimiento del producto o del mercado al cual están dirigidos.
 - o Feedback: Después de que la gerencia realice el análisis de las características que tendrá el producto se rediseñara la táctica de venta y se llevara a cabo un consenso con los compradores más exigentes con los que se cuenta actualmente y con los compradores de la competencia más cercana, se les realizara un desplegado de las nuevas características para verificar si les resultan o no funcionales y agradables, de este consenso pueden surgir nuevas modificaciones.
 - o Comunicación visual: En este momento se tiene el bosquejo de la realidad de la compañía y una idea clara de hacia dónde se debe dirigir, del mismo modo se cuenta con la referencia de los proveedores con competencia cercana a nosotros. La elaboración de este bosquejo no es el único elemento que deberá tomarse en cuenta en la elaboración de tácticas estratégicas, se deberán adicionar cifras y análisis financieros pero basados en una idea central que es el bosquejo realizado.
- Ir más allá de la demanda existente: Una compañía acostumbrada a nadar en océanos rojos concentra toda su atención y tecnología en complacer a

sus compradores, puliendo cada vez más su producto para lograr una personalización, pero esto está derivando en realizar el mercado al cual está dirigido su producto en uno cada vez más pequeño, la estrategia ideal para pasar de un océano rojo a un azul será analizar a los no compradores, que pueden brindar ideas muy viables respecto a las características que ellos buscan de un producto.

Los no-compradores potenciales son los que consumen cantidades de productos similares al nuestro que oferta un proveedor cercano , existiendo también los no-compradores de alto nivel que significan los mercados que no han sido potencializados para introducir el producto ofertado, estos representan la mayor cantidad y por ende el mayor proyecto de negocio. Los no-compradores de bajo nivel son los que no compran el producto por que se encuentra fuera de sus alcances económicos por lo que tratar de entrar en este segmento de mercado puede resultar muy lucrativo.

- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: Una vez identificado el océano azul al cual se desea mover la compañía, es necesario realizar ciertas validaciones para minimizar el riesgo, por ejemplo: ¿Los compradores tendrán mayor utilidad derivadas de las modificaciones realizadas al producto?, ¿El precio de venta es accesible para los compradores?, ¿Los costos de fabricación son aceptables?, ¿Existen impedimentos importantes para realizar dichas modificaciones?.

La innovación tecnológica no siempre se deriva en la satisfacción del comprador, en muchas ocasiones es tan sofisticada que los compradores no conocen su funcionamiento y no explotan su potencial, la innovación para que sea funcional deberá hacer más cómoda, entretenida y lucrativa la vida del comprador, cuidando en todo momento la eliminación o disminución de barreras que frenen a los no-compradores a acercarse al producto.

EL PRECIO ADECUADO

Cuando el producto ofertado posee una característica única y mantiene un precio adecuado es muy poco probable que la competencia pretenda realizar algo similar.

De inicio se debe equiparar los precios que la competencia maneja de productos similares al que ofertaremos en nuestro océano azul, sin olvidar aquellos productos que no poseen las mismas características pero que satisfacen las mismas necesidades que nuestro producto, cuando se encuentra el rango de precio que posee la mayor cantidad de compradores, ya se tiene una base de lo que será el precio idóneo para la compañía.

Si el nuevo producto a ofertar posee características que no puedan ser igualadas con facilidad por la competencia por cualquier circunstancia (patentes, características de los activos, etc.), el precio a establecer será mayor.

Por otro lado el precio fijado deberá ser considerado como medio o bajo si presenta alguna de estas características:

- Puede igualarse con facilidad.
- Los costos de producción en serie son bajos por lo que es necesario atraer a la mayor cantidad de compradores para seguir disminuyendo el costo.
- El producto suele ser más atractivo mientras más personas lo consuman o compren.

LIMITANTES ORGANIZACIONALES

Cuando la táctica para la creación de un océano azul se encuentra definida es momento de ponerla en marcha, desgraciadamente existirán por lo menos cuatro limitantes en la realización de las tácticas concebidas

Primera limitante percepción: hacer conciencia entre los colaboradores de la necesidad de cambiar de océano, debido a que el rojo aunque los mantiene en zona de confort no tendrá reservado un futuro rentable para la compañía.

Segunda limitante recursos limitados: Se podrá suponer que cuando los cambios que se realizaran sean muy grandes los costos también lo serán, pero en la mayoría de las situaciones no es así.

Tercera limitante motivación: Modificar un estilo de negocios, o un proceso es algo sumamente difícil, cuando nos topamos con la resistencia al cambio de la mayoría de los participantes elementales, para realizar el proceso es necesario abandonar los paradigmas preconcebidos en el desarrollo de las tácticas para empezar a implementar el cambio.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme un día más de vida, a mi esposo que emprende esta nueva aventura conmigo brindándome siempre su apoyo incondicional, al Instituto Tecnológico de Orizaba por darme una excelente formación académica en nivel licenciatura y ahora abrirme nuevamente las puertas en el área de postgrado, al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por ayudarme a cumplir mis sueños, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por abrirme los ojos ante un mundo lleno de posibilidades y caminos vagamente explorados.