

INTRODUCCIÓN

¿Qué hacer en un contexto donde todo se está haciendo imitable? La respuesta es simple y difícil a la vez. Decir que los líderes de las organizaciones están obligados a buscar y ubicarse en un espacio donde estén solos no tiene nada de complicado. El problema está en cómo se llegará a ostentar el monopolio de la estrategia. Y esto porque plasmarlo conlleva la exploración y el cultivo de fuentes invisibles que soporten las ventajas competitivas y, al mismo tiempo, acostumbren al personal a cuestionar las formas habituales de pensar y hacer las cosas. ¿Por qué razón el buscador Bing no le está quitando mucho mercado a Google? ¿Acaso lo que se ve en Google no es semejante a lo que se observa en Bing? La explicación radica en que se puede copiar lo que se ve, pero no lo que no se ve. Y lo invisible a la luz de la competencia está en los genes de los líderes y del personal de las organizaciones. Se puede copiar el acabado de un restaurante, su apariencia, la forma de sus instalaciones y el color de la vestimenta de sus trabajadores, pero es difícil acceder al buen trato natural, a la empatía y honradez de su personal y al modo singular de gestionar.

Como se sostiene en el presente texto, la indagación y el posicionamiento en un espacio donde un negocio sea el único demanda el diseño de un océano azul interno. La decisión de innovar conlleva la necesidad de hacerlo todo el tiempo. Y ello implica automatismos. En otras palabras, comprende el hábito de acostumbrarse a cambiar las reglas de juego, pero no se trata de romperlas y luego ponerse a observar cómo los demás corren. Es una decisión que exige

la sistematización de la innovación. Creemos que llegó la hora de racionalizar la imaginación. Esto quiere decir que los líderes tienen la obligación de crear sistemas o modelos singulares y formales con respecto a qué y cómo innovar y a quiénes deberán participar de esta labor.

El enfoque expuesto conllevó a plantear que el propósito central de esta obra sea simplificar la comprensión del alcance y significado de la estrategia del océano azul y facilitar su aplicación y, con ese fin, se tomó un caso para explicar de manera ordenada y en detalle (esperamos que el amigo lector ratifique esto) qué comprende y cómo se formula, sostiene y renueva la estrategia del océano azul.

El texto se divide en tres partes de aprendizaje consecutivo. En la primera, se abordan los conceptos más importantes relacionados con la estrategia del océano azul; en la segunda, se expone e ilustra teóricamente su procedimiento de diseño, implementación, ejecución, sostenimiento y renovación; y, finalmente, se explica cómo se llevó a la práctica en la unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías.

El capítulo 1 narra cómo siete amigos, para consolidar su amistad y explotar complementariamente sus capacidades, se asocian y fundan la Clínica Tres Marías. Para comprender el procedimiento de ejecución de la estrategia del océano azul, en esta parte se abordan los conceptos más importantes relacionados con dicho modelo. En vista de que es en torno a los negocios donde se observa con mayor claridad en función a qué se compite (las variables competitivas), situación que ayuda a detectar océanos rojos y, por lo tanto, aumenta la posibilidad de crear nuevos espacios o mercados donde se evada la competencia, se sugiere aplicarlo en el nivel de una unidad estratégica.

El procedimiento de formulación, sostenimiento y renovación de la estrategia del océano azul comprende diez pasos claramente definidos. Cada una de estas fases se trata teóricamente en el capítulo 2. Este trabajo se inicia con la designación del equipo estrategia y culmina con las actividades de sostenimiento y renovación de la estrategia. Merece destacar que para llegar al océano azul final se tiene que diseñar un océano azul inicial y este, a su vez, debe concebirse en función de la curva de valor actual. Se espera que la curva de valor actual de la unidad estratégica, en comparación con la del sector o la del competidor más

importante, refleje la existencia de un océano rojo. Para encontrar el océano azul inicial será necesario explorar nuevos espacios mediante el esquema de las seis vías y la matriz de las cuatro acciones: ¿qué valores eliminar?, ¿qué valores incrementar?, ¿qué valores disminuir? y ¿qué valores crear? Posteriormente, el océano azul definitivo será el resultado de buscar nuevas oportunidades yendo más allá de la demanda existente y haciendo una evaluación de las variables competitivas, principalmente, en términos de costo y utilidad para los clientes.

En el capítulo 3 se lleva a la práctica lo expuesto teóricamente en el capítulo 2. El equipo estrategia de innovación de la Clínica Tres Marías, asesorado por un experto en el modelo de la estrategia del océano azul, lo aplica de manera singular y ordenada. Deciden que la estrategia de innovación de la gestión, denominada “océano azul interno”, sea la impulsora y soporte de dicho camino. Para la identificación de nuevos espacios o variables competitivas, los integrantes del equipo estrategia, además de emplear el esquema de las seis vías, la matriz de las cuatro acciones y la etapa de maximizar el tamaño del océano azul inicial más allá de la demanda existente, tareas que son recomendadas por los autores de este modelo, añaden sus propias iniciativas derivadas de su espíritu innovador. Asimismo, acuerdan implementar un Tablero de Gestión Estratégica que les ayude a controlar la ejecución de las estrategias y actividades establecidas y a tomar las decisiones inmediatas, correctivas y preventivas correspondientes.

¿Quién tomará la delantera explotando conocimientos que también son accesibles a los demás? ¡Aquellos que se habitúen a aplicarlos de una manera diferente de los demás!