



LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO ESQUILMADO

Nadya Zhexembayeva

Resumen elaborado por:

ORIOLESTELA BARNET

COORDINADOR GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO
METROPOLITANO DE BARCELONA

@estelabo @pembarcelona

www.pemb.cat

<https://www.linkedin.com/in/oriol-estela-b09a4a4/>



Lectura presentada en la 1ª sesión del Club de Lectura IND+I el 30 de marzo de 2017

ÍNDICE

FICHA DEL LIBRO	3
LECTOR/A	3
AUTOR/A Y CONTEXTO	4
IDEAS PRINCIPALES	4
RESEÑA.....	5
APLICACIÓN.....	6

FICHA DEL LIBRO

AUTOR/A/S	Nadya Zhexembayeva
TÍTULO	La Estrategia del Océano Esquilado
SUBTÍTULO	Cómo impulsar la innovación para adaptarse a la nueva economía circular
EDITORIAL	Libros de Cabecera
LUGAR Y AÑO EDICIÓN	Barcelona 2014
COLECCIÓN Y NÚMERO	--
PÁGINAS	170
ISBN	978-84-942397-5-5
IDIOMA	Castellano
CONCEPTOS CLAVE	Economía circular; Innovación; Cradle to Cradle; Modelo de negocio; Sostenibilidad integrada

LECTOR/A

ORIOI ESTELA BARNET

ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA / COORDINADOR GENERAL

Economista y geógrafo. Profesional del desarrollo económico local desde 1995, primero en la consultoría privada y posteriormente en la Diputación de Barcelona (2005-2016), donde dirigió la Oficina Técnica de Estrategias para el Desarrollo Económico entre 2012 y 2016. Actualmente es el Coordinador General de la Asociación Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. También colabora con el Centro Iberamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Miembro del Consejo Científico de IND+I y del Comité Consultor de la Cátedra de Planificación Estratégica Territorial y Gobernanza Local de MADECA/Universidad de Málaga.



Imparte conferencias y formación sobre sus ámbitos de conocimiento en diversos programas de postgrado.

AUTOR/A Y CONTEXTO

NADYA ZHEXEMBAYEVA

DOCTORA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL – CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY (CLEVELAND-OHIO).

Nadya Zhexembayeva es empresaria, escritora y profesora. Está especializada en innovación, liderazgo y crecimiento sostenible. Es doctora en Comportamiento organizacional por la Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio).

Como empresaria, supervisa a un grupo de compañías del sector inmobiliario, inversiones y consultoría. Entre los recientes clientes de la Dra. Zhexembayeva destacan The Coca-Cola Company, Henkel, Erste Bank, Knauf Insulation o Vienna Insurance Group.

Es profesora de liderazgo, estrategia, gestión del cambio y sostenibilidad en IDEC-Bled School of Management (Eslovenia) y ha colaborado con otras escuelas, como CEDEP (Francia) y el IPADE (México). Su primer libro, escrito junto a Chris Laszlo, se titula *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage* (2011).

La Estrategia del Océano Esquilado forma parte de la literatura orientada a sensibilizar al mundo empresarial sobre la necesidad de adoptar un nuevo paradigma productivo que tenga en cuenta la escasez de recursos y las oportunidades que brinda la llamada economía circular. El título está relacionado con el de uno de los libros de gestión empresarial más exitoso de la última década, La Estrategia del Océano Azul (2005), de W. Chan Kim y R. Maubourgne, y pretende ofrecer una alternativa que supera a la de estos autores.

IDEAS PRINCIPALES

No quedan ya océanos azules en los que desmarcarse de los competidores únicamente innovando para conseguir ventaja competitiva. Los océanos están esquilados, vacíos, sin materias primas que explotar y saturados de polución y basura. La única vía posible para las empresas para conseguir ventajas competitivas sostenibles pasa por la adopción de los preceptos de la economía circular en nuevos modelos de negocio que sitúen la sostenibilidad en el centro de su estrategia.

Los cinco principios esenciales que deben adoptar las empresas para ello son:

- Hay que pasar de la visión lineal a la visión circular de la cadena de valor.
- Hay que pasar de la visión exclusivamente vertical a una visión también horizontal de los negocios.
- Hay que descubrir otras maneras de crecer para superar la falta de crecimiento.
- Hay que abandonar los planes de negocio para probar nuevos modelos de negocio.
- Hay que abandonar la visión departamental y expandir entre toda la plantilla una mentalidad adecuada a la Estrategia del Océano Esquilado.

A lo largo de la última década, una de las teorías de estrategia empresarial más exitosas ha sido la que ha propuesto apartarse de los “océanos rojos” (mercados con competencia feroz) y buscar “océanos azules” (nuevos mercados o nichos que se alcanzan mediante la innovación). Sin embargo, en general las empresas que adoptan la estrategia del océano azul operan en los mismos estándares de recursos limitados que las que compiten los océanos rojos, siguiendo el esquema lineal habitual en el modelo económico imperante.

Ello ha supuesto un incremento en términos reales del 147% de los precios de las materias primas en lo que llevamos de siglo XXI, junto con un progresivo agotamiento de los alimentos y del agua en determinados puntos del planeta. Asimismo, el nivel de residuos que se genera también está llegando a límites insostenibles. Son necesarias, por tanto, nuevas ideas para reducir drásticamente el uso de recursos o, mejor todavía, ser capaces de utilizar los residuos como nuevas materias primas.

La habilidad para competir en el futuro dependerá de nuestra capacidad de nuevo sentido a los productos e incluso a la existencia misma de las empresas. No basta con crear nuevos productos “verdes” o “sostenibles”. Existe una cierta fatiga respecto a la sostenibilidad y hacia lo que se ha venido a denominar la “economía verde”, puesto que en general se asocia a productos de diseño pobre, poco funcionales o innovadores y caros. La sostenibilidad ambiental y social debe estar plenamente integrada en el modelo de negocio, ocupando el centro de la estrategia.

Así pues, las teorías clásicas de la estrategia, como las de Michael Porter, que ponen el acento en la generación de ventajas competitivas, resultan insuficientes en el contexto de agotamiento de los recursos. Las innovaciones disruptivas tienen que ver con ofrecer algo totalmente diferente, deben ser productos eco-superiores: ecológicos y superiores en todos los sentidos a los contaminantes (en funcionalidad, diseño y precio); deben ser soluciones globales en lugar de productos.

El desarrollo de una estrategia del océano esquilado supone el cumplimiento de cinco principios esenciales por parte de las empresas:

1. De lineal a circular: la cadena de valor, habitualmente considerada como lineal, puede cerrarse y convertirse en circular. Muchos son los autores que han venido forjando este concepto hasta llegar a la idea del “Cradle to cradle” de Michael Braungart y William McDonough (2002). Además, debemos considerar un doble círculo: el biológico y técnico, que nos debe permitir reutilizar (simbiosis industrial), remodelar y reciclar.
2. De vertical a horizontal: hay que observar permanentemente qué sucede en otros sectores, prestando atención a toda la cadena de valor. Hay que buscar valor en los espacios interdivisionales e incluso interempresariales. La hibridación es una de las fuentes principales de innovación disruptiva y, por tanto, de generación de nuevo valor.
3. De crecer a crecer: ante la imposibilidad del crecimiento ilimitado que persiguen las teorías neoclásicas, se deben descubrir otras maneras de crecer creando más con menos. El objetivo sería transformar el enfoque de vender productos a generar soluciones, de dotar de sentido a aquello que se hace (la importancia del por qué) y crear un relato que dé al consumidor aquello que busca actualmente: una experiencia.

4. De planes a modelos: los planes son rígidos y estáticos, mientras que los modelos son ágiles, evolutivos y abiertos al cambio. La autora, en este sentido, se confiesa seguidora de los postulados de Henry Mintzberg, quien considera que las estrategias más exitosas se basan en una visión, no en un plan. Actuar siguiendo un proceso de experimentación y feedback, alcanzando pequeños objetivos mientras se avanza en una dirección clara y determinada.
5. De departamentos a mentalidades: la nueva economía requiere una nueva mentalidad, una nueva forma en que toda la empresa entienda su misión e interprete el mundo. EL concepto clave aquí es la gestión del cambio. Debe abandonarse la tendencia a crear departamentos transversales (Sostenibilidad, RSC, etc.) que no tienen poder ni autoridad y sólo sirven para ir diluyendo responsabilidades y son fuente de conflictos por cuestiones de competencia interdepartamental. Lo que deben transmitirse son valores compartidos y nuevas competencias para todos los empleados.

En definitiva, la autora defiende que para navegar en el océano esquilado lo mejor es empezar a andar desarrollando capacidades y construyendo la estrategia sobreviviendo a los primeros fracasos. Recurre de nuevo a Mintzberg cuando dice que hay que aprender de la práctica, adaptarse constantemente y acomodarse a la realidad cambiante, dejando que emerjan patrones de actuación; forjar nuestro propio camino a la estrategia. El cambio de modelo pasa por la experimentación de poco calado, centrada en éxitos rápidos y en las oportunidades más accesibles, que es lo que permite cometer muchos errores pagando un precio asumible, pero avanzando siempre en el marco de un modelo de negocio que sitúe la sostenibilidad en el centro.

APLICACIÓN

Este libro, además de formular la teoría de la estrategia del océano esquilado y sus cinco factores esenciales, procura ofrecer en cada uno de sus capítulos algunas herramientas prácticas para profundizar en el conocimiento de los conceptos expuestos o en el desarrollo de dichos factores, aunque simplemente se exponen y, en algunos casos, se citan ejemplos de empresas que los han utilizado.

Algunas de las herramientas principales que se presentan como más coherentes con esta estrategia son:

- La indagación apreciativa (*Appreciative Inquiry*), que supone implicar en el proceso de cambio en la empresa a todos los actores relacionados con ella a lo largo de la cadena de valor.
- El pensamiento sistémico, que permite captar la complejidad de los procesos (por ejemplo, la cadena de valor) y entender las interrelaciones entre sus elementos.
- El mapeo de actores, para identificar con quiénes nos relacionamos, cuáles son sus intereses y cómo interactúan con nosotros y entre ellos.
- El Storytelling, como medio para construir y difundir el relato de aquello que mueve a la empresa y que constituye su propuesta de valor.
- El modelo Canvas de análisis y desarrollo del modelo de negocio, complementado con el Design Thinking, que permite inventar nuevos modelos.

- La planificación de escenarios, que supone plantearse preguntas del ¿qué pasaría si...? Y avanzar en la mejora progresiva del modelo de negocio y de la propuesta de valor de la empresa.

Aunque en general todas estas herramientas ya se aplican desde hace tiempo en la gestión estratégica de las empresas en nuestro país, lo novedoso del planteamiento de la autora es su vinculación con el desarrollo de la economía circular. En este ámbito queda mucho camino por recorrer todavía y sería muy interesante incorporar ejemplos de empresas de nuestro entorno, con las que muchas otras puedan sentirse identificadas, para promover una mayor adopción de esta estrategia.